

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA**

KATEDRA MANAGEMENTU

Vliv kulturních odlišností na výkonnost mezinárodních týmů
**Influence of Cultural Differences on the Performance of
International Teams**

Studentka: Bc. Michaela Bucharová

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Michaela Bucharová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Vliv kulturních odlišností na výkonnost mezinárodních týmů**
Influence of Cultural Differences on the Performance of International Teams

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metody a techniky zpracování
 3. Teoretická východiska kulturních rozdílů v mezinárodních týmech
 4. Charakteristika vybrané organizace
 5. Analýza dopadu kulturních odlišností na mezinárodní týmy
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
STEERS, Richard M., Luciara NARDON a Carlos SÁNCHEZ-RUNDE. *Management across cultures: developing global competencies*. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2013. ISBN 978-1-107-03012-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



doc. Ing. Petra Horváthové, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval(a) samostatně“

V Ostravě dne 13.7.2018

.....

Bc. Michaela Bucharová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za přístup, ochotu, rady a odbornou pomoc při tvorbě diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům organizace Stora Enso, v níž jsem mohla zpracovávat praktickou část diplomové práce. Především pak vedoucí personálního oddělení a vedoucímu mezinárodního týmu a také těm zaměstnancům, kteří ochotně spolupracovali v rámci dotazníkového šetření.

Obsah

1.	Úvod	6
2.	Teoretická východiska kulturních rozdílů v mezinárodních týmech	9
2.1.	Národní kultura	10
2.1.1.	Kultura národa a jeho subkultury	10
2.1.2.	Obsah národní kultury podle Geerta Hofstedeho	12
2.1.3.	Obsah národní kultury podle Fonsa Trompenaarse	18
2.1.4.	Kulturní standardy podle Alexandra Thomase	22
2.1.5.	Obsah národní kultury podle projektu GLOBE	23
2.2.	Tým	25
2.2.1.	Znaky týmu	25
2.2.2.	Formy týmu	26
2.2.3.	Význam týmu	27
2.2.4.	Styly vedení týmu	28
2.2.5.	Členové týmu	30
2.2.6.	Efektivita týmu	30
2.2.7.	Komunikace	32
2.2.8.	Mezinárodní týmy	35
2.2.9.	Virtuální tým	38
3.	Charakteristika společnosti Stora Enso	42
3.1.	Historie	42
3.2.	Stora Enso ve světě	43
3.2.1.	Evropa	44
3.2.2.	Rusko	44

3.2.3.	Brazílie	44
3.2.4.	Uruguay	44
3.2.5.	Čína	45
3.2.6.	Laos	45
3.2.7.	USA	45
3.3.	Stora Enso v České republice	46
3.3.1.	Pobočka Ostrava	46
4.	Analýza dopadu kulturních odlišností na mezinárodní týmy	47
4.1.	Použité metody	47
4.2.	Individuální rozhovor	48
4.3.	Dotazníkové šetření	50
4.3.1.	Konstrukce dotazníku	50
4.3.2.	Předvýzkum	51
4.3.3.	Sběr dat	51
4.3.4.	Vyhodnocení dotazníkového šetření	54
4.4.	Shrnutí získaných výsledků	70
5.	Návrhy a doporučení	71
5.1.	Návrhy	71
5.2.	Doporučení	72
5.2.1.	Teambuilding	72
5.2.2.	Trénink poznání a zvládnutí kulturních odlišností	73
5.2.3.	Vyslání zaměstnance do zahraničí	74
6.	Závěr	75
	Seznam použitých zdrojů	77
	Seznam zkratk	81
	Seznam příloh	83
	Příloha č. 1: rozhovorové otázky	1

Příloha č. 2 Dotazník VSM 2013 zpracováno dle Hofstedeho.....	1
Příloha č. 3 Historie Firmy	1

1. Úvod

V současné době, kdy je konkurence na trhu velmi vysoká, firmy neustále usilují o zvýšení výkonnosti a efektivity svých podniků, aby obstály v nelehkém souboji s konkurencí. Dnešní globální doba přináší nové aspekty do podnikatelského prostředí, které je vzájemně propojené, závislé a kulturně rozmanité. Toto prostředí vyzývá organizace, aby byly extrémně konkurenceschopné, a to nejen na domácí půdě, ale i ve srovnání se zahraničními, mezinárodními a nadnárodními společnostmi.

A ve většině společností jsou právě zaměstnanci velmi hodnotným a ceněným faktorem, který ovlivňuje kvalitu produkce, respektive kvalitu poskytovaných služeb, efektivitu a konkurenceschopnost organizace. Jelikož právě zaměstnanci nejen jako jednotlivci, ale především kvalitně sestavený a dobře fungující tým se může stát konkurenční výhodou.

Společnosti si stále více uvědomují důležitost týmové práce a její vliv na dosažení požadovaných cílů. Týmová spolupráce se stává cestou, na kterou se dnes ubírá stále více společností. Jedním z hlavních cílů mnoha organizací se stává vybudování týmové společnosti a realizování kvalitní týmové spolupráce. Společnosti neustále hledají způsoby, jak zlepšit týmovou práci a zároveň podpořit pozitivní vztahy mezi zaměstnanci, jelikož tyto aspekty následně ovlivňují výkonnost jednotlivých týmů.

V posledních desetiletích objevily i různé druhy a podoby nadnárodních týmů, které reagují na výzvy vzniklé dobou, kdy se globálním stalo nejenom prostředí obchodních partnerů, firem a jejich zákazníků, ale i oblast lidských zdrojů. V dnešní době však již nestačí mít jen nadnárodní tým, je nesmírně důležité mít vysoce výkonný nadnárodní tým. Jelikož výkon týmu může být kulturní rozmanitostí nejen posílen ale i oslaben, vedení těchto týmů klade vysoké nároky na schopné a kvalifikované vedoucí týmů, kteří mají zkušenosti nejen s vedením týmu, ale zároveň jsou schopni využít potenciál pocházející z různých kulturních původů a odlišností členů týmu. Vedení takového týmu vyžaduje schopnost nejen nalezení jedinečných vlastností a schopností jednotlivých členů, ale i propojení jednotlivců, kultur a jejich možností při respektování jejich individualit. Nesnadné výzvy přináší odlišné kulturní zázemí vedoucímu týmu při snaze o nastolení a udržení harmonických vztahů v rámci týmu, což má podstatný vliv na výkonnost týmu, a tedy i na dosažení cílů dané společnosti.

Předkládaná diplomová práce se věnuje kulturním odlišnostem a rozdílům a poukazuje na úroveň spolupráce a komunikace v rámci mezinárodního týmu. Předkládaná práce se

nezabývá nákladovým hlediskem ani nákladovou optimalizací mezinárodního managementu dané organizace, resp. aktivit a nástrojů s ním souvisejících.

Cílem práce je posouzení aktuální situace mezinárodního managementu v podmínkách celosvětově působící společnosti a navržení doporučení v oblasti mezinárodního managementu, která mohou organizaci přispět ke zvýšení výkonnosti a zlepšení spolupráce v rámci mezinárodních týmů.

Aby bylo dosaženo výše uvedeného cíle, bylo především nezbytné stanovení základní výzkumné metody vhodné k realizaci výzkumného šetření. Byla zvolena metoda studia dokumentů (nejen odborných publikací, ale také interních dokumentů společnosti). Na základě této metody byla sepsána především teoretická část předkládané práce. K provedení vlastního výzkumného šetření byla zvolena metoda dotazování s využitím techniky individuálního rozhovoru s vedoucím mezinárodního týmu a s vedoucím pracovníkem personálního oddělení. Poté byla využita technika dotazníku, který byl směřován k zaměstnancům společnosti Stora Enso.

Diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí a celkem čtyř kapitol. První kapitola obsahuje teoretickou část práce, zatímco aplikační část práce je zastoupena třetí a čtvrtou kapitolou.

První kapitola teoretické části práce charakterizuje teoretická východiska kulturních rozdílů v mezinárodních týmech. Kapitola je rozdělena na dvě části. Přičemž první část popisuje národní kulturu, definuje kulturu a její aspekty. Mezi klíčové části této podkapitoly se řadí představení národní kultury a jejího vnímání z pohledu několika autorů. Druhá část kapitoly vymezuje pojem tým a týmová spolupráce a soustředí se především na aspekty spolupráce, výkonnosti a komunikace v rámci mezinárodního týmu. V této podkapitole je také představen pojem virtuální tým a jeho specifika.

Další kapitola je věnována vybrané společnosti Stora Enso. V rámci této kapitoly je představen vývoj společnosti, organizační struktura, působení společnosti na světovém trhu se zaměřením na působení společnosti v České republice, především pak na Ostravské SDC centrum společnosti. V rámci této části práce je představen zkoumaný soubor.

Na předchozí části navazuje kapitola aplikační. V úvodu této kapitoly jsou představeny cíle a zvolené metody výzkumu. V aplikační části je na základě individuálního rozhovoru s

manažerem mezinárodního týmu a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci provedena analýza dopadu kulturních odlišností na vybraný mezinárodní tým.

Na základě výsledků analýzy jsou navržena doporučení, jež by mohla přispět k zvýšení produktivity mezinárodního týmu a ke zefektivnění týmové spolupráce a zároveň zlepšení mezilidských vztahů v rámci týmu.

2. Teoretická východiska kulturních rozdílů v mezinárodních týmech

Jedním z významných rysů poslední doby v celosvětovém společenském rozvoji je internacionalizace, která je důsledkem dlouhodobé globalizace, mezinárodní interakce a integrace (Joynt a Warner, 1996).

Jeníček (2002) tvrdí, že globalizací rozumíme komplexní transformaci tržních vztahů (ale i jiných společenských dějů) v celosvětovém měřítku, která se zhmotňuje v množství změn, a to jak v ekonomické, tak i mimoekonomické sféře.

„Globální prostředí se organizací nejen otevřelo ale zároveň tyto organizace neúprosně obklopilo a svými vlivy na ně pronikavě působí a poznamenává je. Představuje pro organizace významný zdroj výzev, ale také rizik, příležitostí i hrozeb, ne než organizace musejí ve svém nejvlastnějším zájmu reagovat.“ (Černek, Staňková, 2015, s. 3)

Vývoj podniků směřoval od pádu mezinárodních obchodních bariér a počátku mezinárodních obchodů, kde často hlavním cílem byl jen vývoz/dovoz, přes vznikající nadnárodní korporace, kde firma již vyráběla v cizích státech a pronikala na nové trhy, až po současné podniky globálního charakteru, které chápou trh jako celosvětový (Kets de Vries, 2001, s. 10).

Jak tvrdí Dicken (1998) Globalizace je kvalitativně odlišná od internacionalizace. Zahrnuje nejen pouhou geografickou integraci přes hranice, ale, a to je významnější, i funkcionální integraci takto mezinárodně rozptýlených aktivit. „Globalizace se projevuje výraznější uniformitou, integritou a vzájemnou závislostí národních společenství.“ (Černek, Staňková, s.11).

Jak uvádí Steger (2010) s globalizací souvisí také termín Internacionalizace, který můžeme chápat jako rostoucí tendence organizací expandovat a působit na zahraničních trzích a také snažení vytvářet produkty a služby, které se snadno přizpůsobí požadavkům různých kultur nebo národností. V průběhu času prošla. také globalizace prošla vývojem, který rozdělujeme do tří fází. Poslední fáze probíhá od 80. let do současnosti. A podobně jako jiné jevy má i ona kladné a záporné stránky. Jedním z důsledků globalizace a internacionalizace je také vznik a působení mezinárodních multikulturních týmů v organizacích a tím i potřeba porozumět specifikům jednotlivých kultur, národností a jejich vzájemnému ovlivňování.

V rámci této kapitoly budou představena a definována teoretická východiska v kulturních rozdílech a jejich vliv na výkonnost mezinárodních týmů. V první podkapitole bude charakterizována kultura, národní kultura a bude představen obsah národní kultury podle jednotlivých autorů. Druhá podkapitola bude zaměřena na tým, jeho znaky a formy. Následně bude představen mezinárodní a virtuální tým a jejich specifika.

2.1. Národní kultura

Jak uvádí Lukášová a Nový „pojem „kultura“ sahá až do dob před naším letopočtem kde Cicero slovním spojením „kultura ducha“ položil základ k chápání kultury jako lidské vzdělanosti“ (2004, s 17). Často je význam slova pojímán především ve spojení s uměním.

„Jak uvedl Tylor roku 1871 ve své práci Primitivní kultura vymezení „kultura neboli civilizace je složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti“. Toto vymezení je zároveň definicí ve Velkém sociologickém slovníku“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 17) a tímto způsobem bude pojem „kultura“ chápán i v rámci předkládané práce. Definice kultury se liší podle různých autorů a úplně jednotná. Za obecnou definici kultury můžeme považovat „způsoby myšlení a jednání lidí“ (Hofstede, 2007). Nebo jak uvedl Šroněk „vše, co lidé mají, co si myslí, co dělají a o co se zajímají jako členové určité konkrétní společnosti“ (2000, s. 10), Kulturu lze vyjádřit také jako „nahromaděnou zkušenost daného sociálního celku“ (Nový, 1996).

Na základě uvedených definic je možné vidět, že se nejedná o jasně vymezené celky, ale jak uvádí Šroněk „soubor vzájemně propletených a působících prvků vztahující se k určité skupině lidí nebo ke společnosti“ (2000, s 10). Kulturu sdílí či sdílela od skupiny několika málo jednotlivců, až po tisíce a miliony lidí jako společnost. Kultura tedy není znakem jednotlivců, ale uskupení více lidí. Avšak i jednotlivec může ovlivnit kulturní znaky, a to mírou, jakou se s nimi ztotožní. „Jako abstraktní koncept lze kulturou popsat a pochopit podobnosti jednotlivců v rámci dané skupiny či společenství na základě rozdílností v hodnotách, názorech, postojích, normách, myšlení, cítění a chování. Pomocí intenzity kulturních znaků lze více či méně specifikovat soubory, které se přenášejí z generace na generaci“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 18).

2.1.1. Kultura národa a jeho subkultury

Z definic a tvrzení, která byla výše uvedena lze vyvodit aspekt, na kterém se autoři shodují. Došli k závěru, že kultura je sdílená skupinou, společností nebo podobným sociálním

celkem. Přestože kulturu můžeme rozlišovat, uspořádávat podle různých měřítek a hodnocení. nejvhodnějším se v dnešní době a v této problematice jeví dělení a základě národů.

„Národ je takové společenství, jež si v průběhu historického vývoje vytvořilo svoji vlastní kulturu, která jej dnes určuje a která je dána hodnotově normativními systémy, které jsou v těchto společenstvích vytvořeny“ (Nový, 1996, s. 21). Nesmíme však zapomenout, že na hodnocené skupiny působí i ostatní faktory. Mezi základní tři skupiny faktorů dle Lukášové patří genetické faktory, prostředí a výchova. Když vezmeme v úvahu vliv těchto faktorů na osobnost jedince, můžeme říci, že sdílejí aspekty národní kultury v nestejně míře. Důležitý aspekt, který souvisí s národní kulturou je jazyk, jakožto nejdůležitější prostředek komunikace. Společný jazyk je znakem společnosti mající společný historický vývoj. Avšak z důvodu jazykových rozlišností v rámci jednoho státu, nebo naopak skutečnosti, že více národů sdílí jeden jazyk, případně jeho variace, není vhodné rozdělovat kultury na základě jazyka. Přesto je jazyk důležitým prostředkem komunikace nejen při interkulturní konfrontaci. Vzájemné ovlivňování není dáno pouze podobnostmi, blízkostí či vztahem sousedních národů, ale také tím, že člověk se během svého života stává členem několika sociálních celků a přejímá jejich vzorce chování. Tyto vzorce se vzájemně ovlivňují a prolínají. „Pojem „vzorce myšlení“ zavedl Geert Hofstede“ (Lukášová, 2004, s. 18). G. Hofstede představuje hodnoty a chování, způsob, jakým člověk jedná, jako „naprogramování mysli“ a vzorce myšlení a cítění, jež si člověk přijme za své v rámci skupin, jako „mentální programy“.

Hofstede (2010) uvádí, že lidské jednání je mentálními programy determinováno jen částečně – jedinec má schopnost a možnost odchylky od vzorců a je schopen reagovat nově, překvapivě a odlišně. Kulturu pak Hofstede chápe jako „kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých“ (2005, s. 14)“ Mentálními programy můžeme rozumět a chápat je jako vzorce myšlení, chování a cítění, které ovlivňují reakce a způsoby jednání jedince, na základě toho, jakých sociálních skupin je anebo byl členem. Dle Hofstedeho má mentální programování, tedy zažité programy a vzorce, stejný význam jako úroveň kultury. Hofstede rozlišuje tři úrovně lidského mentálního programování:

- Osobnost,
- Kultura,
- Lidská přirozenost.

Jednotlivé úrovně mají dle Hofstedeho následující znaky:

Lidská přirozenost je vrozená, založena v genech a jedná se o společné znaky všech lidských bytostí jich původ. Patří zde například schopnost pociťovat, radost, strach, lásku, hněv, smutek, všímání si svého okolí a také komunikace. Lidská přirozenost určuje základní psychické a fyzické fungování každého člověka.

Kultura ovlivňuje to, jak člověk se znaky lidské přirozenosti naloží. Jedná se o jev skupinový, učíme se jí teprve v průběhu života. Kultura představuje nepsaná pravidla, která jednotlivce ovlivňují.

Osobnost jedince je pouze jeho osobitý soubor mentálních programů, které nejsou sdílena s žádným jiným člověkem. Osobnost jedince se zakládá nejen na genetickém podkladu, ale i získaných zkušenostech, výchově, naučených skutečnostech od předchozích generací. Jedná se tedy o modifikované genetické prvky ovlivněné kulturou.

Po vysvětlení kultury a jejího vlivu na člověka a jeho osobnost a jednání je možné pokračovat ke studiím, které se zabývali či zabývají aspekty národních kultur. Prvním představeným autorem bude Geert Hofstede, jelikož jeho výzkum je pro tuto práci nejvýznamnější a praktická část bude vycházet právě z jeho poznatků.

2.1.2. Obsah národní kultury podle Geerta Hofstedeho

Geert Hofstede navázal na výzkum autorů, kteří mu předcházeli a jím získané výsledky byly obdobné. Výzkum byl proveden na 116 000 zaměstnancích společnosti IBM. Statistický soubor obsahoval více než padesát zemí z celého světa. Ze získaných výsledků byly vytvořeny čtyři základní dimenze, které byly nazvány (Hofstede, 2006, s. 29):

- Vzdálenost k moci,
- Kolektivismus versus individualismus,
- Feminita versus maskulinita,
- Vyhýbání se nejistotě.

Později byla připojena pátá dimenze vyplývající z navazujícího výzkumu, jež provedl Michaela Harris Bond:

- Dlouhodobá/krátkodobá orientace.

Za cíl rozčlenění kultur do dimenzí není považováno vytyčení extrémů, na škálách daných dimenzí, ale představení kultur podle toho, zda více či méně tíhne k jednomu z extrémů škály nebo zda se jedná o indiferentní kulturu v rámci vybrané dimenze. Jelikož se jedná o globální výzkum, který představuje většinovou orientaci, a také je nutné počítat s odchylkou měřeného statistického vzorku oproti celkovému vzorku, nemusíme rozčleňovat hodnotovou škálu jemným měřítkem. Původní Hofstedeho výzkum se sestával z uzavřených otázek, které měli možnosti odpovědi od 1 do 5 a výsledkem mohlo být buď procentuální vyjádření kolik respondentů ze všech zapojených zvolilo danou odpověď, nebo průměr všech získaných odpovědí. Výsledkem je tedy určitá pravděpodobnost, s jakou se člen dané kultury přiklání k hodnotám v rámci jednotlivých dimenzí. Poté lze předpokládat pravděpodobné jednání a aktivita jedince v různých situacích.

2.1.2.1. Dimenze vzdálenosti k moci

Hofstede definuje vzdálenost moci jako „rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně. Instituce jako rodina, škola a obec jsou základní jednotky společnosti a organizace jsou místa, kde lidé pracují“. (Hofstede, 2005, s 45).

Otázky, které složily pro výpočet skóre pro dimenzi vzdálenosti k moci, byly zaměřeny nejen na to, jak respondenti vnímají skutečné pracovní prostředí, ale také jaké by si přáli. Výsledky ukázaly, že to, co si zaměstnanci přáli, popřípadě, co preferovali odpovídalo skutečnosti nebo se zde projevila těsná souvislost (Hofstede, 2006).

U kultur s vysokou hodnotou vzdálenosti k moci je typická úcta ke starším, zkušenějším, nejen v pracovním prostředí, ale i v rámci rodiny. Nepodporuje se nezávislé jednání, očekává se poslušnost. Naopak u kultur malou hodnotou se setkáváme s tím, že s mladšími nebo méně zkušenými ti starší jednají jako se sobě rovnými, například cílem výchovy je, aby se děti o sebe dokázaly postarat, co nejdříve. Vztahy nejsem v těchto společnostech závislé na statutu či věku druhé osoby. Jen zřídka se setkáváme s formální úctou a respektem (Hofstede, 2010).

Jak uvádí Hofstede (2006) země s nízkou hodnotou vzdáleností k moci, je nejen malá závislost podřízeného na nadřízeném, ale také podřízení preferují, aby nadřízený s nimi jednal, probíral svá rozhodnutí a aby mohli sdělit svůj názor. Naopak u zemí s vysokou hodnotou vzdáleností moci je typický zaměstnanec závislý na svém nadřízeném a preferuje spíše autokratické řízení. Podřízený také přijímá nadřízeného jako autoritu a nedovolí si veřejně

nadřazenému odporovat. Pro podřízené je také samozřejmostí uznávání příkazů nadřazeného. Zaměstnanci v zemích s vysokou hodnotou indexu také akceptují poměrně velkou rozdílnost mezd. Jak uvádí Nový, v rámci výzkumu bylo, zjištěno, že se poměrně hodně liší, jak podřízení hodnotí svého nadřazeného oproti vlastnímu hodnocení nadřazeného (1996).

Společnými prvky pro vzdálenost k moci je sociální třída, úroveň vzdělání a také povolání. Zmínění prvky předurčují společenské postavení jednotlivce, bez ohledu na postavení dané země na škále dimenze. Čím je vyšší hodnota vzdálenosti k moci prohlubuje propast a snižuje rovnoprávnost mezi jednotlivými vrstvami obyvatelstva. Z výzkumu vyplynulo, že hodnota vzdálenost moci se také liší dle úrovně a statutu povolání, méně vzdělaní zaměstnanci nebo zaměstnanci zastávající nižší pozice, mají mnohem vyšší vzdálenost k moci, hodnotí a preferují autokratický přístup nadřazeného (Hofstede, 2005).

2.1.2.2. **Individualismus versus kolektivismus**

Dimenze individualismus versus kolektivismus je založena na tom, čím zájem je důležitější. Hodnotí, zda zájem skupiny je důležitější než zájem jednotlivce (v kolektivistické společnosti), nebo naopak zájem jednotlivce je upřednostňován před zájmem skupiny (v individualistické společnosti). Pro individualistické společnosti je typické, že je jedinec v bližším vztahu a kontaktu pouze se svou tzv. nukleární rodinou čili pouze s rodiči, sourozenci a často pouze s některým z nich. Naopak pro kolektivistickou společnost je nepostradatelný blízký vztah i v rámci širší rodiny. Tento rozdíl se projevuje již v dětství, kdy děti se v rámci kolektivistické země učí, že jsou součástí nějaké skupiny, učí se přemýšlet a vyjadřovat způsobem, že důležité je „my“. Naopak v individualistických společnostech je kladen důraz na jedinečnost a individualitu jednotlivce, děti jsou učeny vnímat se jako „JÁ“. (Hofstede, 2005)

Hofstede definuje tuto dimenzi takto: „Individualismus přísluší společnostem, v nichž jsou svazky mezi jedinci volné, předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus, je jeho opak, přináleží ke společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných soudržných skupin, které je v průběhu jejich života chrání výměnou za jejich věrnost“ (Hofstede, 2005, s 66).

V individualistické kultuře je očekáváno, že se zaměstnanci jednají v rámci svého vlastního zájmu a prospěchu, je proto důležité, aby zájem zaměstnance jedince a zaměstnavatele byl shodný, popřípadě obdobný. V kolektivistické společnosti nejsou zájmy jednotlivce považovány za nejdůležitější, jelikož se očekává, že se zaměstnanec stane součástí skupiny zaměstnanců a podřídí se jejím zájmům. V kolektivistických kulturách se častěji můžeme setkat

s tím, že příslušníci ať už zaměstnavatele nebo ostatních zaměstnanců budou přijímáni přednostně. Naopak v rámci individualistické se na zaměstnávání členů rodiny často pohlíží negativně.

Zajímavá je také korelace s předchozí dimenzí vzdálenosti k moci. Dle Hofstedeho výsledky ukazují, že kultury s vysokou hodnotou vzdálenosti k moci jsou často kolektivistické, a naopak země s nízkou hodnotou vzdálenosti k moci mají větší sklon k individualismu. (2005)

2.1.2.3. **Maskulinita versus feminita**

Obecně můžeme říci, že se předpokládá mezi mužskými silnými vlastnostmi bude průbojnost, soutěživost a houževnatost. A naopak u žen se předpokládá péče o domácnost, děti a lidi všeobecně (Hofstede, G. a Hofstede, J., 2007).

Pro společnosti, ve kterých převažují mužské (maskulinní) hodnoty, je typické jasně dané oddělení sociálních rodových rolí. Naopak ve femininních kulturách se tyto mužské a ženské role překrývají.

Hofstede (2007, s. 97) definuje dimenzi maskulinita versus feminita takto: „maskulinita se vztahuje na společnosti, ve kterých jsou sociální rodové role jasně odlišeny, od mužů se očekává, že budou průbojní, drsní a budou se zaměřovat na materiální úspěch, zatímco od žen se očekává, že budou spíše mírné, jemné a orientované na kvalitu života. Feminita se vztahuje na společnosti, ve kterých se sociální rodové role překrývají, jak o mužích, tak o ženách se předpokládá, že budou nenároční, jemní a orientovaní na kvalitu života“

Dimenze maskulinity versus feminity vznikla na základě odvození z otázek týkajících se pracovních cílů při výzkumu dimenze individualismu versus kolektivismu. Bylo zjištěno, že tato dimenze je „jediná, v níž muži a ženy, zaměstnaní u IBM, konzistentně skórovali rozdílně (vyjma zemí, které se nacházely na femininním okraji dimenze)“ (Hofstede, 2005, s. 97).

Dimenze feminita versus maskulinita se zakládá na přístupu k postojům a hodnotám ve společnosti, hlavní rozdíl můžeme vidět ve vztahu k smyslu a cíli života. V rámci maskulinních společností jsou lidé zaměřeni na prosperitu, rozvoj a výkon. Naopak v rámci femininních společností jsou upřednostňovány mezilidské vztahy, péči a opatrování lidí, prostředí a lidé se orientují více na kvalitu života než na výkon. Také se v rámci maskulinní společnosti přistupuje jinak k řešení neshod, ty se často řeší s agresí a konfliktně. Naopak u femininních kultur se upřednostňuje řešit problém bezkonfliktně rozhovorem a vzájemnou domluvou (Hofstede, G. a Hofstede, J., 2007).

2.1.2.4. Vyhýbání se nejistotě

Jak uvádí Hofstede (2005) na rozdíl mezi kulturami ve vnímání nejistoty se přišlo při výzkumu vzdálenosti moci (v rámci otázky ohledně napětí a stresu při práci).

Dimenze vyhýbání se nejistotě vyjadřuje, jak moc se lidé v rámci určité kultury cítí nekomfortně při prožívání něčeho nového, neznámého, popřípadě v nejasných a neobvyklých situacích. (Hofstede, 2010). Zásadní je otázka, jestli se společnost snaží budoucnost kontrolovat, anebo ji přijímá jako danou (Hofstede, 2005). Na nejistotu můžeme pohlížet z více úhlů. Pro kultury se sklonem k vyhýbání se nejistotě je typická tvorba pravidel, norem a zákonů. Mezi další projevy se řadí pracovní vytížení a nízká rasová, politická či náboženská tolerance. Naopak pro společnosti s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě je typická otevřenost a velká tolerance k rozdílnosti a odlišnosti. Tato otevřenost a vstřícnost má ale také negativa. Často se můžeme setkat s nedomyšleností a nepřiliš přesnými a precizními postupy a jednáním. U této dimenze je třeba jasně odlišovat pojmy nejistota, riziko a strach. Tyto pojmy nesmí být zaměňovány. Strach má vždy nějaký objekt. Bojíme se vždy něčeho konkrétního. Taktéž riziko se vztahuje k nějaké konkrétní události (Hofstede, 2005)

U kultur s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě se setkáme s tím, že lidem vadí více nejistota než zjištění, že riziko nějaké události je vysoké. S vysokým rizikem se dokáží snadněji vyrovnat jakožto se součástí života (Hofstede, 2005).

„V kulturách s vysokou tendencí vyhýbání se nejistotě jsou práva a povinnosti jak zaměstnavatelů, tak i zaměstnanců určována množstvím zákonných pravidel a zvyklostí, které podtrhují potřebu přesnosti a formálního řádu.“ Naopak u kultur s nízkým sklonem k vyhýbání se nejistotě je velké množství pravidel bráno jako omezující. (Černěk, Staňková, 2015, s. 72)

2.1.2.5. Dlouhodobá versus krátkodobá orientace

Pátá dimenze byla přidána později na základě „Chinese Values Survey“ (CVS). Jednalo se o výzkum, který byl proveden Michaellem Bondem ve 23 zemích. U tří dimenzí od G. Hofstedeho byla zjištěna vysoká korelace s poznatky M. Bonda. Hofstede (2007, s. 161) uvádí, že pro dimenzi vyhýbání se nejistotě, nebyla nalezena v rámci CVS žádná protihodnota, ale jejím obsahem byly tyto hodnoty Konfucianství:

- Vytrvalost,
- Šetrnost,
- Uspořádání vztahů dle statutu,
- Smysl pro hanbu,

- Oplácení pozdravů, přízně a dárků,
- Úcta k tradicím,
- Zachování vlastní tváře,
- Osobní klid a stálost.

I když byly výše zmíněné hodnoty charakterizovány především ve vztahu ke konfuciánství, obecně odpovídají dlouhodobé a krátkodobé orientace.

„Dlouhodobá orientace spočívá v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny; zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachování ‚tváře‘ a plnění společenských závazků“ (Hofstede, 2005, s. 162).

V kulturách s dlouhodobou orientací jsou lidé přesvědčení, že pravda je velmi závislá na situaci, kontextu a času. V rámci těchto kultur vykazují schopnost přizpůsobení tradic změněným podmínkám, silnou tendenci k úsporám a investicím, šetrnost a vytrvalost při dosahování výsledků (Hofstede, 2010). Naopak u kultur krátkodobé orientace je poměrně nízký sklon ke spoření a šetrnosti do budoucna. Typické je zaměření na rychlost výsledku, také se mnohem více tolerují náhlé změny a závazky nejsou překážkou k uskutečnění těchto změn.

2.1.2.6. Požitkářství versus kázeň

Šestá doplňující dimenze G. Hofstedeho se vyskytuje až v současné době. A jejím předmětem zájmu je nutnost sebekontroly a umírněnosti ve vztahu k okolí. Požitkářství (Indulgence) umožňuje volné prožívání a uspokojování základních lidských a přírodních potřeb týkajících se zábavy a užívání si vlastního života. Opakem požitkářství je kázeň, zdrženlivost (Restraint). Tento systém zdrženlivosti omezuje uspokojování lidských potřeb a reguluje jejich jednání na základě přísných společenských norem. (Hofstede G, Hofstede G. J. a Minkov M., 2010). Tato dimenze vyřešila paradox chudých Filipínců, kteří jsou šťastnější než bohatí obyvatelé Hong Kongu.

Mezi další klasifikaci dimenzí národní kultury patří práce psychologa Shaloma H. Schwartze, který rozlišil sedm dimenzí: (Schwartz, 1994, s. 282-285):

- Konzervativismus,
- Hierarchie,
- Mistrovství,
- Citová autonomie,

- Intelektuální autonomie,
- Oddanost rovnosti,
- Oddanost harmonii.

Výsledky jeho výzkumu však velmi korelovaly s výsledky získanými v rámci výzkumu G. Hofstedeho. Proto můžeme považovat Schwartzův model pouze za jeho složitější modifikaci, která byla upravena pro potřeby S. H. Schwartze.

2.1.3. Obsah národní kultury podle Fonse Trompenaarse

Mírně odlišný pohled na problematiku národních kultur a vyjádření dimenzí představil holandský badatel Fons Trompenaars. V rámci výzkumu ve 28 zemích (více než 15000 osob), jež trval necelých 10 let, vycházel F. Trompenaars z poznatků Kluckhohna a Strodtbecka a také zde zahrnul sociologické výzkumy T. Parsonse (Trompenaars, 2001).

F. Trompenaars zkoumal hodnotové a interpersonální vztahové orientace a na základě rozsáhlého výzkumu vytvořil model, který objasňoval kulturní odlišnosti ve třech základních oblastech, a to (Lukášová, 2010, s. 70):

- Vztah k lidem,
- Vztah k přírodě,
- Vztah k času.

Oblast vztah k lidem zahrnuje tyto dimenze:

- universalismus versus partikularismus,
- kolektivismus versus individualismus,
- neutralita versus emocionalita,
- specifická versus difúznost,
- orientace na prisuzování versus orientace na dosahování.

Šestá a sedmá dimenze vyjadřuje vztah dotazovaných k času a prostředí, respektive k přírodě:

- orientace na minulost, přítomnost či budoucnost + rozlišení sekvenčního a synchronního vnímání času,
- interní orientace versus externí orientace (Černek, Staňková, 2015).

2.1.3.1. Univerzalismus versus partikularismus (universalism versus particularism)

První z dimenzí se vztahuje k rozsahu v rámci, kterého je možné ustanovit všeobecná pravidla lidského jednání či chování a zároveň, ve kterém je možné vyžadovat jejich dodržování a respektování ve všech situacích (Černek, Staňková, 2015)

Univerzalistické společnosti jsou přesvědčeny, že jasně a přesně stanovené normy, postupy a pravidla umožňují jejich všeobecnou platnost napříč kulturami po celém světě. Formální pravidla jsou těmito kulturami považována za platná bez ohledu na individuální situaci, kontext, či vzájemné vztahy. Smlouvy jsou v této společnosti jasně a přesně formulovány. Preferována a vyžadována je racionalita a formálnost. Mezi univerzalické kultury patří USA, Velká Británie, Švédsko nebo například Německo (Černek, Staňková, 2015). Naopak v partikularistické kultuře jsou pravidla považována za omezující, v ojedinělých a specifických situacích odmítají přísné dodržování pravidel. Dbají na vzájemné vztahy mezi lidmi a důvěr více než na formální pravidla. Obchodní smlouvy mohou být v závislosti na kontextu a dané situaci upravovány. Zástupci partikularisky orientovaných kultur jsou Rusko, Čína, Venezuela (Černek, Staňková, 2015).

2.1.3.2. Individualismus versus kolektivismus (individualism versus collectivism)

Tato dimenze má podobný význam jako Hofstedeho dimenze. Protiklady tedy představuje prosazování a prospěch, práce a odpovědnost jednotlivce práci na jedné straně a skupina a tým, v rámci, kterého je odpovědnost za dosažení cíle rozložena. K Zástupcům individualismu patří například USA, Argentina, Rusko. Lidé v rámci těchto kultur jsou motivováni vlastním úspěchem a zhodnocením. Potřebných cílů se snaží dosáhnout samostatně, a i přes delegování dílčích prvků, zůstat koordinátory s vidinou individuálního úspěchu, ale i s vědomím vlastní zodpovědnosti a následků, pokud cíle nedosáhnou (Mateiciuc, 2010). Kolektivisticky zaměřené kultury naopak pracují v rámci týmů, kde je každému přidělena určitá role a nejdůležitějším cílem je úspěch skupiny. Zároveň, je ale také případná prohra, nesplnění cíle a zodpovědnost rozložena na tým jako celek. „Vzájemné vědomostní a zkušenostní obohacování a dosažení skupinové harmonie a konsensu, případně i kompromisu, je pro celou skupinu mnohem důležitější, než prosazení vlastního názoru“ (Trompenaars, 1998, s. 51).

2.1.3.3. **Neutralita versus afektivnost (neutral versus emotional culture)**

Dimenze neutralita versus emocionalita vyjadřuje vztah lidí v rámci jednotlivých kultur k emocím a k jejich projevování. Tato dimenze se zabývá mírou, do které je tolerované, popřípadě obvyklé v dané kultuře projevovat veřejně své pocity (Černek, Staňková, 2015).

Na protilehlých koncích hodnotové škály leží kultury, jež patří k zástupcům neutrality. Lidé v těchto kulturách jsou na veřejnosti chladní, racionálně uvažující a uzavírají a potlačují své emoce. Naopak naproti, na opačné straně škály jsou kultury, v rámci, kterých je projevování citů považováno za projev otevřenosti a důvěryhodnosti. Typické je používání mimiky, až přehnaných gest, které doplňují mluvený projev a doplňují kontext. Z důvodu úplně odlišného vnímání projevu emocí může docházet k nepochopení situace, reakce a k nedorozumění.

Pokud se emocionálně zaměřený jedinec vyskytuje v neutrální kultuře je mu doporučováno, co nejvíce se zaměřit na písemnou formu komunikace. Naopak členovi neutrální kultury je doporučeno snažit se o vyjádření pocitů a být více spontánní, jelikož v opačném případě by mohl budit dojem nedůvěryhodnosti či přetvářky (Trompenaars, 1998).

2.1.3.4. **Specifičnost versus difusnost (specific versus diffuse culture)**

Tato dimenze se zaměřuje na rozsah soukromého a veřejného prostoru jednotlivce (Černek, Staňková, 2015). Lidé ze specifických kultur jsou typičtí svojí přesností, přímostí a účelovostí. V těchto kulturách jsou předem dané a všeobecně akceptované morální zásady, způsoby jednání a chování. Firemní předpisy a řády mají jasné dané konkrétní postupy a je požadováno přísné dodržení toho, co je stanoveno. Přesně je oddělena pracovní a soukromá oblast.

V těchto kulturách se můžeme setkat s dvojznačností nebo vyhýbavostí. Morální aspekty jsou mnohdy závislé na okolnostech a kontextu situace. V rámci difusích kultur je naopak typická provázanost veřejného a osobního života, ale díky tomu je také vstup a přijetí do těchto vztahů dlouhodobý a složitý proces (Černek, Staňková, 2015). Specifičnost a difusnost je často propojená s neutralitou a emocionalitou, a to všemi možnými kombinacemi. Například neutrální Švédové, kteří své emoce veřejně nevyjadřují téměř nikdy zároveň, ale také mají velmi striktně oddělené osobní vztahy od pracovních (Trompenaars, 1998).

2.1.3.5. Orientace na dosahování versus orientace na přisuzování (Ascription versus achievement orientation)

Tato Dimenze je zaměřena na způsob, jakým je dosahováno společenského postavení. Ve výkonově zaměřené kultuře, tedy v kultuře s orientací na dosahování, postavení a respekt jednotlivce zakládá na tom, jak úspěšně vykonává své povolání a jakého úspěchu dosáhl. Mezi zástupce těchto kultur patří USA, Velká Británie, Švédsko či Německo. V kulturách s orientací na přisuzování a uznávaný připisovaný status, je společenský statut získáván na základě příslušnosti k určitým vrstvám, věku, pohlaví, úrovni vzdělání. Tedy společenský statut je závislý nejen na osobnostních charakteristikách, ale také společenských okolnostech. Mezi zástupce kultury orientované na přisuzování patří Česká republika, Čína nebo například Venezuela.

„Pro zástupce z výkonové kultury by mělo být důležité jednat se staršími a výše postavenými zástupci askripční kultury. Naopak zástupce askripční kultury by se měl na jednání s výkonovou kulturou velmi pečlivě připravit, případně mít s sebou odborné poradce, protože lze očekávat, že bude jednat s odborníky ve svém oboru“ (Trompenaars, 1998, s. 103).

2.1.3.6. Orientace na minulost, přítomnost či budoucnost (orientations to past, present and future)

Tato dimenze se jediná zabývá „Vztahem k času“ a můžeme na ni nahlížet ze dvou přístupů. Tím prvním je orientace na minulost, přítomnost a budoucnost (Černek, Staňková, 2015). Přestože tyto kategorie jsou stejné po celém světě, v jednotlivých kulturách mají rozdílné významy.

Kultury s orientací na minulost si libují ve starých dobrých časech a snaží se o jejich navrácení, popřípadě připomínání i v současnosti. Obdivují historii, důležitá jsou pro ně významné historické události a tradice. Předkům a starší jsou uctíváni a respektováni.

Kultury s orientací na přítomnost mají neutrální vztah k minulosti a budoucnosti a jsou zaměřené na přítomnost, aktuální dění. Plánování cílů je součástí přítomnosti, ale splnění cílů už není předmětem současnosti a cíle v budoucnu jsou změněny podle „současné“ situace. Tyto kultury v minulosti nevidí poučení, ale spíše popis věcí minulých, které již nyní nejsou příliš důležité (Mateiciuc, 2009).

Kultury, které se orientují na budoucnost se zaměřují na velmi exaktní plány a stanovení cílů, které je dáno pomocí strategie, která předkládá, jak pozitivní vývoj, tak i hrozící rizika. Jejich plánování jsou neustále sledovány a upravovány tak, aby bylo možné dosáhnout

původně stanovených cílů. K těmto kulturám patří například Německo a USA. Existují i kultury, které mají neutrální postoj ke všem přístupům a v rámci kterých, je na všechny kladen podobný důraz. Mezi zástupce těchto kultur patří například Francie a Belgie.

Druhým úhlem pohledu na tuto dimenzi je sekvenční a synchronní přístup k času (Černek, Staňková, 2015). V kulturách se sklonem k sekvenčnímu přístupu je důležité vykonávání pouze jedné činnosti v jednom okamžiku a kvalita takto vykonané činnosti, Měl by být daný přesný rozvrh, rozpis činností v pořadí, jakém mají být vykonávány. Je také důležité dodržování předem stanovených a známým rozvrhům. Pro tyto kultury je velmi důležitá dochvilnost a přesnost. V rámci těchto kultur se setkáváme s orientací na budoucnost a vyšším sklonem k individualismu (Trompenaars, 1998). Naopak v rámci kultur se synchronním pojetím času je typický souběh několika činností současně, a tedy plnění několika úkolů najednou. U těchto kultur vidíme sklon ke kolektivismu a partikularismu (Trompenaars, 1998).

2.1.3.7. Interní orientace versus externí orientace (inner-directed versus outer-directed orientation)

Poslední z dimenzí se zaměřuje na problematiku vztahu k vnějšmu okolí a k přírodě. Tato dimenze je založena na práci psychologa J. B. Rottera, který charakterizoval vnitřní a vnější „místo kontroly“ nad událostmi.

V rámci interně orientovaných kultur je jedinec sám strůjcem svého osudu. Zároveň člověk usiluje o kontrolu nad svým okolím, a to se v něm často projevuje sebestředností a tvrdým jednáním a odmítají vliv osudu. Mezi zástupce patří USA, Austrálie či Švýcarsko (Mateiciuc, 2009).

Lidé v externě orientovaných kulturách jsou přesvědčení, že jsou ovlivňováni prostředím, ve kterém žijí. Podle těchto kultur je vše propojeno s přírodou a výsledků nelze dosáhnout jiným způsobem než podřízením se. Také lidé z těchto kultur často nevěří ve vlastní schopnosti a možnosti, jimiž by mohli ovlivnit budoucnost. Dle jejich mínění je vše předem dáno a stanoveno osudem. Velkou úlohu v jejich životech zaujímá štěstí. Klasickým zástupcem této kultury je Čína (Trompenaars, 1998).

2.1.4. Kulturní standardy podle Alexandra Thomase

Charakteristika kulturních standardů podle A. Thomase se velmi liší oproti názorům výše zmiňovaných autorů, jelikož A. Thomas neuvádí dimenze, se dvěma krajními hodnotami škály, ke kterým se více či méně přiklání jednotlivé státy, kultury. Jeho teorie se zabývá standardy, jež představují sociální normy, které jsou v rámci určité kultury, společnosti sdíleny

a povinně dodržovány. Tyto standardy mají vztah k velmi rozlehlé oblasti myšlení, chování a také působí na posuzování jednání a chování lidí. Stávají se měřítkem pro to, co se v dané kultuře pokládá za normální, tolerované a respektované. V rámci těchto standardů je také ustanoven stupeň tolerance k ostatním standardům, nejen v rámci skupiny vlastní, ale také ke skupinám druhým. Thomasovy společenské standardy jsou součástí každého jedince vybrané kultury a projeví se až situacích, kdy dojde k setkání s jinou kulturou (Mikuláščík, 2010).

Tyto standardy představují specifický nástroj, jehož pomocí je možná identifikace specifické formy myšlení, jednání a chování v rámci odlišných kultur v průběhu výkonu pracovní činnosti. Standardy vycházejí z nadcházejících východisek (Nový, 2015):

- Kultura určité společnosti je silně zakořeněna v každém jedinci této kultury. Působí nejen na cíle, ale také na způsoby, pomocí kterých je cílů dosaženo. V rámci skupin je rozlišováno například posuzování hierarchických hodnot, cílů anebo vnímání, co je a co není správné.
- Pokud by došlo k setkání členů odlišných kultur, jednalo by se o poměrně obtížnou interakci, jelikož všichni zúčastnění by se nacházeli ve více sociálních situacích. Všichni účastníci by podle Nový a Machl (2015, s. 32) měli brát v úvahu následující úvahy:
 - „Kulturu a kulturní standardy vlastní tedy domácí kultury,
 - předpokládanou kulturu a standardy druhé či hostitelské země,
 - skutečné jednání příslušníka cizí kultury,
 - představu příslušníka cizí kultury o naší kultuře.“

2.1.5. Obsah národní kultury podle projektu GLOBE

Do projektu GLOBE se prozatím zapojilo více než 17 000 pracovníků z 62 zemí. Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Program (GLOBE) je projekt, jež má několik fází a zaměřuje se na výzkum souvislostí mezi kulturou a způsobem vedení lidí. Iniciátorem tohoto projektu byl Robert House, který stanovil cíl „prozkoumat kulturní hodnoty a zvyklosti v rozsáhlém okruhu zemí a identifikovat jejich dopad na organizační charakteristiky vedení lidí“ (R. J. House, 2002, s. 3, překlad). Projekt GLOBE má za úkol obohatit nynější teorie vedení lidí o kulturní faktory a „identifikovat potenciál universální Dle R. J. House je cílem projektu je vytvoření „empiricky podloženou teorii, jejímž prostřednictvím je možno popsat, porozumět a předvídat dopady specifických kulturních jevů na vedení lidí“ (2014). Pro potřeby projektu autoři definovali kulturu jako: sdílené hodnoty, přesvědčení a vyložení významu důležitých událostí, které pramení ze zkušeností sdílených členy kolektivu a předávají

se v rámci generací“ (House et al., 2014, překlad). Pro účely zkoumání obsahu národních kultur bylo představeno devět dimenzí, podle kterých lze rozlišit a měřit národní i organizační kultury (House, 2014, překlad). Následuje charakteristika jednotlivých dimenzí (Názvy dimenzí byly převzaty z Lukášová, 2010):

- Dimenze vyhýbání se nejistotě je charakterizovaná mírou, do které se členové kultury vyhýbají nejistotě za pomoci vytváření zákonů norem, předpisů a formálních postupů.
- Dimenze rozpětí moci je vyjadřována mírou, která je v rámci kultury přijímána a tolerována nerovnoměrnost rozdělení moci ve společnosti.
- Dimenze institucionální kolektivismus vyjadřuje míru, do které je podporována kolektivní rozdělení zdrojů a skupinové jednání.
- Dimenze rodinný kolektivismus ukazuje, jak moc lidé jako individuality vykazují soudružnost se skupinou, například rodinou nebo organizací
- Dimenze egalitářství se projevuje ve vztahu k mužské a ženské roli a vyjadřuje, do jaké míry kultura nebo organizace snižuje rozdíly v genderových a do jaké míry je zamezováno diskriminaci na základě těchto rolí. Hodnota této dimenze představuje úroveň rovnosti příležitostí pro ženy a muže ve vedení.
- Dimenze asertivity představuje na rozpětí asertivity lidí v rámci společnosti.
- Dimenze orientace na budoucnost vyjadřuje, do jaké míry je pro společnost důležité plánování, investice a odkládání současné spotřeby pro potřeby nouze v budoucnu.
- Dimenze orientace na výkon představuje míru v rámci, které je odměňován výkon, úsilí o zlepšení.
- Dimenze orientace na lidi představuje míru, která určuje, zda je v kultuře podporován spravedlivý a starostlivý přístup k ostatním lidem.

Prvních šest dimenzí kultury je založeno na výzkumu Geerta Hofstedeho, přičemž první Dimenze rodinný kolektivismus je obměnou Hofstedeho dimenze. Na základě Hofstedeho a jeho dimenze maskulinita versus feminita byla v rámci projektu charakterizována dimenze egalitářství ve vztahu k mužské a ženské roli a asertivita.

Ostatní dimenze jsou odvozeny z prací Kluckhohna a Strodtbecka (orientace na budoucnost) a z práce McClellanda, (dimenze orientace na výkon a orientace na lidi) (R. J. House et al., 2014).

2.2. Tým

V první části této podkapitoly budou představena teoretická východiska a budou charakterizovány a definovány pojmy tým, jeho znaky a formy, význam a styly vedení týmu. V následujících částech bude představen mezinárodní a poté virtuální tým a jejich specifika.

Nejjednodušeji je možné tým definovat jako skupinu lidí, kteří společně usilují o dosažení společného cíle. V literatuře je ale možné nalézt mnoho vymezení a definic pojmu tým. Například Horváthová (2008) charakterizovala pojem tým jako skupinu spolupracujících lidí, kteří mají společné, časově omezené cíle a při dosahování těchto cílů jsou na sobě závislí. Zároveň zdůrazňuje odlišnost od pracovní skupiny, ve které mohou lidé, na rozdíl od týmu, vykonávat práci samostatně a kde může být téměř neomezené množství členů. Jak uvádí Kolajová (2006), tým tvoří nejlépe tři nebo více jedinců, kteří působí ve vzájemné interakci a pociťují společnou identitu.

Bláha (2013) uvádí, že vzhledem k nárůstu požadavků na pracovníky z důvodu vědeckotechnického pokroku, je potřebné, aby organizace měla stabilní a flexibilní tým motivovaných odborníků. V týmu se všichni snaží dosáhnout stejného cíle a dodržují zpravidla nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají. Jak uvádí Horváthová (2008) pojem tým neboli anglicky TEAM můžeme vnímat jako zkratku čtyř klíčových slov: Together – Everyone – Achieves – More. Volně můžeme tuto zkratku přeložit jako: „Společně dosáhneme více“.

2.2.1. Znaky týmu

Baye (2000) tvrdí, že neexistuje jediné přesné vymezení týmu, ale je možné vyjmenovat několik znaků, které se vícekrát opakují v rozdílných definicích, a pomocí nichž je možné pojem charakterizovat. Tento autor považuje za tým malou pracovní skupinu, kterou je možné rozčlenit podle funkcí, a která má stanovené společné cíle a v jejímž rámci jsou intenzivní vzájemnými vztahy silným sepejetím mezi členy týmu. Jak je uvedeno v Horváthová (2008, s. 13) Zahrádková (2005) uvádí, že tým je charakterizován těmito výraznými rysy:

- „uvědomovaný společný cíl a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout,
- rovnoprávné postavení členů,
- vlastní, všemi respektovaná pravidla,
- jasně vymezené role a odpovědnost,
- jednoznačná a efektivní komunikace a účelné řešení konfliktů,

- schopnost reflexe a hodnocení procesu práce,
- klima důvěry a otevřenosti,
- počet členů je přibližně sedm.“

Pokud jsou splněny tyto podmínky, tak týmová spolupráce může probíhat optimálně. Je potřebné rozlišovat mezi pracovní skupinou a týmem. Jak uvádí Plamínek (2008) hlavní odlišností mezi skupinou a týmem, je možnost působení zvláštní vlastnosti týmu – synergie.

Hlavním důvodem, proč jsou lidé spojováni do týmů, je dosažení společných cílů. Plamínek (2008) uvádí, že nejvyšší význam k založení týmu je schopnost týmu dosáhnout jednotnou a společnou silou více, než byl součet veškerého úsilí, kterého by jednotlivci dosáhli individuálně. Kolajová (2006) uvádí tyto formální funkce týmu:

- zpracovávání a vyřešení složitého úkolu prostřednictvím vzájemně závislé činnosti v rámci týmu,
- nové myšlenek a kreativita vznikají a jsou podporovány v rámci tým,
- v rámci týmu dochází ke kooperaci a spolupráci s různými odděleními,
- v rámci řešení problémů dochází ke kritice a hledání správné alternativy,
- v rámci tým se jeho členové vzájemně čí a rozvíjí.

Jako neformální, individuální funkce týmu uvedla:

- v rámci týmu je mezi členy uspokojena potřeba přátelství
- rov rámci týmu dochází k rozvoji a potřebě znání a sebeurčení,
- tým poskytuje svým členům možnost ověřit si racionální chápání reality,
- v rámci týmu je pozorováno omezení pocitu úzkosti a nejistoty členů,
- v rámci týmu je poskytnut prostor a nástroj pro řešení mezilidských vztahů.

2.2.2. **Formy týmu**

Jak uvádí Horváthová (2008) v literatuře je možné mnoho pojmů, jež značí formy týmů. Často je v názvu týmu obsažen účel jeho založení. Existují týmy projektové, inovační, strategické týmy, týmy na zlepšování kvality, týmy na řízení vzájemné závislosti, týmy pro trvalý proces zlepšování, týmy založené za účelem vývoje výrobku, procesní týmy, krizové týmy. Jak uvádí R. H. Bay (2000) kreativní vytváření stále nových označení pro tým nemá smysl. Naopak tento autor vytvořil přehlednou klasifikaci forem týmu, jež se zakládá na dvou charakteristikách:

- první charakteristiku představuje doba existence týmu (může se jednat o časově omezené nebo dlouhodobé fungování týmu),
- druhou charakteristiku představuje organizační identita (týmy mohou být přímou součástí organizace anebo existují souběžně s formální organizací).

2.2.3. Význam týmu

V současnosti je týmová spolupráce velmi často využívaným nástrojem. Tým má totiž neopomenutelná pozitiva. Tato kladné přínosy uvádí Horváthová (2008), ale také uvádí, že ne všechny úkoly jsou vhodné pro řešení v týmu. Je zde uvedeno upozornění, že pro úkoly, jež nevyžadují kreativitu a nestandardní postupy, je výhodnější použití individuálního přístupu jednotlivce. Je-li pro splnění daného cíle rozhodnuto o využití týmové spolupráce, můžeme se dle Horváthové (2008, s. 25) setkat s těmito přínosy:

- „fungováním týmu dochází ke spojení znalostí jednotlivých členů,
- lidé společně odvedou lepší práci a vymyslí více řešení,
- lidé se vzájemně inspirují ke kreativnímu myšlení,
- členové týmu společně sdílejí znalosti, zkušenosti a dovednosti, učí se od sebe navzájem,
- vzájemnou komunikací a spoluprací dochází k rozvoji každého člena,
- v týmu se eliminují chyby jednotlivců,
- roste motivace členů týmu i vedení,
- v týmu se udržuje rovnováha, která je dosažena kompromisním řešením problému, tedy vylučováním extrémních hodnot, názorů a postojů,
- členství v týmu zvyšuje sebevědomí jednotlivců, poskytuje jim určité uznání, postavení a role, snižuje u nich obavy ze selhání a nesení zodpovědnosti,
- rozdělení práce mezi jednotlivé členy týmu je prevencí proti stresu, snižuje se riziko syndromu vyhoření.“

Syndrom vyhoření je poslední dobou velmi diskutované téma. Syndrom vyhoření je psychický stav, při kterém jedinec prožívá vyčerpání. Často se s ním setkáváme především u profesí, jejichž úkolem je práce nebo kontakt s lidmi. Tento syndrom má symptomy nejen v oblasti psychické, ale také fyzické a sociální. Hlavním projevem syndromu vyhoření je emoční vyčerpání a velmi často i celková únava.

Kojalová (2006) jako možné záporné stránky práce v týmu uvádí:

- hrozbu konfliktu,
- potlačení individuality
- potřeba společného cíle.

Některým členům může práce v týmu dělat potíže, je možné, že nastanou konflikty, problémy s dalšími členy. Tyto jevy mohou způsobit, že v práci v týmu bude nejen nesnadná, ale téměř nemožná, což ohrozí efektivitu a výkonnost týmu a následkem toho bude nemožné dosáhnout společných cílů.

2.2.4. Styly vedení týmu

Vedení můžeme charakterizovat více odlišnými způsoby. Bělohlávek (2006, s. 133) jej definuje takto: „motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků“. V pracích zahraniční autorů, jež se zabývají teorií vedení lidí, je používán pojem „leadership“, který můžeme přeložit jako „vedení“ nebo „vůdcovství“. Vedení představuje jednu z manažerských funkcí. Její úspěch souvisí s vlastnostmi a dovednostmi manažera ovlivňovat své členy týmu a své podřízené, motivovat k výkonnosti a spolupráci tak, aby bylo dosaženo předem stanoveného společného cíle.

Tureckiová (2004) uvádí, že pojmy řízení lidí a vedení lidí jsou rozlišné. Řízení lidí charakterizuje jako operativní a každodenní činnost v rámci, které jsou zadávány úkoly podřízeným a kontroluje se jejich výkon. Naproti tomu vedení lidí podle této autorky znamená aktivní hledání a využití efektivních způsobů, jak dosáhnout stanovených cílů. Členové nejsou tedy chápáni jako podřízení, ale spíše jako kolegové, spolupracovníci, kteří se podílejí na společném cíli.

Styl vedení charakterizuje Bělohlávek (2006, s. 133) takto: „způsob, jakým vedoucí přistupuje k ovlivňování aktivit podřízených“. Další definice podle jiného autora (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 113) uvádí, že styl vedení je „způsob, jakým jsou vykonávány funkce vedení, tedy typický způsob, jakým manažer chová ke členům skupiny.“ Jednotlivé styly vedení mají klady i zápory a vždy závisí na situaci, ve které je daný přístup využit.

„Manažeři a lídři týmů mají často značnou libovůli v tom, jak přidělovat práci a do jaké míry delegovat pravomoci. Mohou poskytovat zpětnou vazbu, která uznává a oceňuje přínos lidí, a mohou zdůrazňovat význam práce, kterou lidé dělají“ (Armstrong, 2015, s. 261)

Většina autorů rozděluje pouze tři klasické styly: autoritářský, demokratický a „laissez-faire“. Tureckiová (2007, s. 99) rozlišuje naopak šest stylů vedení, a to: „autoritářský, autoritativní, konzultativní, participativní, delegativní a styl zmocňování“.

Autoritářský styl tato autorka považuje za styl, jež je neefektivní a odporuje principům leadershipu. Autoritativní styl znamená, že manažer sám rozhoduje, pouze dává příkazy a očekává jejich plnění. Tento můžeme považovat za efektivní v situaci, ve kterém je nezbytné okamžité se rozhodnout. Manažer motivuje své pracovníky negativně – strachem a výhrůžkami. V obdobích stability je vhodný a efektivní konzultativní (demokratický) styl. V tomto případě se manažer rozhoduje na základě konzultace a porady s podřízenými. V rámci tohoto styl jsou pravomoci sdíleny s týmem, vzájemná komunikace je obousměrná. Manažer motivuje členy svého týmu pozitivní formou (například pomocí odměn). Při zvolení participativního stylu vedení manažer v rámci rozhodování usměrňuje a usnadňuje průběh. Pro tento styl je motivací například kariérní růst. Při použití delegativního stylu vedení nalezneme velmi velkou míru důvěry mezi lídrem a členy jeho týmu. Typická je delegace nejen úkolů, ale také odpovědnosti, kterou nesou lídr, i podřízení. Tímto způsobem dochází k rozvoji motivace, schopností a samostatnosti členů. Posledním stylem vedení představuje dle této autorky styl zmocňování, ve kterém manažer ponechá odpovědnost na členovi týmu, jež konkrétnímu úkolu nejvíce rozumí. (Tureckiová, 2007)

Na výše uvedené styly vedení můžeme navázat modelem situačního vedení. Optimální styl vedení se vždy odvíjí od konkrétní situace. Jak uvádí Plamínek (2009, s. 84) „v rámci situačního vedení by se mělo řízení zaměstnanců začít jednoznačně direktivním stylem s malou podporou a postupně podporu zvyšovat. V následující fázi dochází ke změně manažerem ke snižování direktivity a podpora je stále vysoká. Posledním stylem a fází je malá míra direktivity, kterou manažer kombinuje s nízkou podporou.“ Styl vedení je ovlivňován také úrovní otevřenosti, nebo naopak uzavřenosti vztahu mezi vedoucím a jeho podřízeným. Dále také je vymezen mírou kontroly, formálnosti či neformálnosti vztahu. Plamínek (2009, s. 90) charakterizuje faktory, jež ovlivňují volbu stylu vedení takto: „Především osobnost manažera, zralost skupiny, složení skupiny, pracovní prostředí a povaha úkolů.“ Tureckiová (2004, s. 85) uvádí toto: „daný model situačního vedení znamená způsob změny stylů vedení, a to přechodem od direktivního stylu vedení k volnějším lídrovským formám práce s podřízenými.“ Dále vádí, že manažer (lídr) hodnotí připravenost k výkonu neboli zralost lidí ve více úrovních (profesní a osobní).

Profesní zralost představuje způsobilost a schopnost dosažení vysokého výkonu, k němuž jsou zapotřebí znalosti, dovednosti a také zkušenosti.

Osobní zralost je charakterizována ochotou podávat vysoký výkon, tato zralost je na základě sebedůvěry a angažovanosti.

2.2.5. Členové týmu

Výběr členů týmu je nezbytný při sestavování týmu, pravděpodobně se jedná o tu nejdůležitější část. Jak uvádí Bělohlávek (2008), lidé mohou být do týmu vybíráni podle svých odborných znalostí tak, aby byla v rámci týmu pokryta celá škála odborností, které jsou důležité pro úspěšné splnění cílů. Horváthová (2008) uvádí, že při výběru jednotlivých členů bychom se měli zaměřit nejen na jejich odborné znalosti, ale také osobnostní charakteristiky a týmové role, jež jsou pro daného člena typické. Požadavky na odbornost, znalosti a zkušenosti je dán konkrétním úkolem, jež má tým splnit. Při sestavování týmu je důležité, aby byly pokryty všechny potřebné nejen všeobecně odborné a speciálně odborné znalosti, ale také dovednosti.

Odpovídající odbornou zdatnost můžeme zhodnotit na základě absolvovaného vzdělání, získané praxe. Neméně důležité jsou také osobnostní charakteristiky individuálních členů týmu. Často jsou vyžadovány vlastnosti, ke kterým patří flexibilita, schopnost týmové spolupráce, vnitřní motivace, dobré komunikační schopnosti, odolnost vůči stresu a loajalita k organizaci. Požadované vlastnosti se odvíjejí od cíle a složení týmu. Jak uvádí Horváthová (2008) zjištění a ověření osobnostních charakteristik je ale mnohem náročnější než ověření dosaženého vzdělání a praxe.

Pro týmovou spolupráci je vhodné najít lidi zodpovědné, spolehlivé, flexibilní, loajální, kreativní, odborně a komunikačně zdatné a týmové hráče. Naopak, pro týmovou spolupráci se nehodí lidé konfliktní, pesimističtí, samotářští. A také lidé příliš zaměřeni pouze na svůj vlastní prospěch a postup nejsou pro týmovou spolupráci příliš vhodní, jelikož pro ně by vlastní prospěch mohl být důležitější než společné cíle daného týmu (Horváthová, 2018).

2.2.6. Efektivita týmu

Správně fungující a spolupracující týmy, které jsou poskládané z odborníků z různých oblastí a oborů jsou pravděpodobně výkonnější a dosahují vyšší efektivity než pracovní formy v klasické organizační struktuře. Například Bělohlávek, Košťán a Šuleř (2001) uvádí toto: tým považujeme za úspěšný, pokud dosáhne toho, co si naplánoval.

Abychom mohli tým považovat za efektivní a úspěšný uvádí Horváthová (2008), že by měl splňovat tyto charakteristiky:

- jednotlivci chápou stanovený cíl a přijímají ho,
- v týmu panuje neformální, uvolněná atmosféra s prvky přátelství,
- členové týmu cítí zodpovědnost za řešení úkolů, problémů a různých situací,
- každému jednotlivci je dán dostatečný prostor k diskusi,
- kritika je žádoucí, ale podaná slušnou a věcnou formou,
- členové týmu si vzájemně naslouchají,
- nesetkáváme se s obavou z vyslovení extrémních tvůrčích nápadů,
- členové týmu jsou iniciativní,
- potenciální konflikty budou zkoumány, projednávány a řešeny,
- je zavedeno jasné přidělování úkolů podle schopnosti jednotlivých členů,
- rozhodnutí jsou dosahována konsensem všech členů týmu,
- dodržuje se princip společného autorství výsledků práce týmu,
- jednotliví členové týmu vzájemně uznávají své schopnosti,
- vedoucí má respekt, členové týmu ho uznávají,
- členové týmu cítí silnou sounáležitost s týmem, sdílejí společné hodnoty,
- vysoká soudržnost týmu.

2.2.6.1. Synergie

Výsledek týmu, jak uvádí Bělohávek (2008) není snadno měřitelný jen jako součet individuálních výsledků jednotlivých členů týmu. Jednotliví členové jsou v týmu provázáni určitými vazbami, jejichž pomocí můžou být nedostatky jednoho člena týmu doplněny a nahrazeny schopnostmi ostatních členů, jelikož dochází ke kreativě a obohacování nápadů a myšlenek jednotlivých členů tým. Výkon týmu jako jednoho celku je pak tedy vyšší než souhrn výkonů samotných členů jednotlivě. Tento efekt je nazýván synergie. Synergie vyjadřuje to, co vzniká při týmové práci navíc oproti individuální práci všech jeho členů. Synergický efekt plyne ze samotné podstaty týmové práce, a přináší přidanou hodnotou. Tuto hodnotu může způsobovat celá řada skutečností, jelikož členové týmu mají rozdílné znalosti a zkušenosti, jimiž jsou vzájemně ovlivňováni a doplňováni. Zejména v týmech víceoborového charakteru může docházet a dochází ke sdílení znalostí z různých oborů, což umožňuje komplexní řešení a dosažení cíle. V rámci týmu jeho členové také více cítí odpovědnost vůči ostatním členům, což je vede k větší snaze, aby nezklamali své spolupracovníky nedostatečným výkonem.

Můžeme se také setkat se soutěživostí v týmu, být lepší, vyrovnat se ostatním. Ostatní členové týmu povzbuzují a motivují jedince ke zvyšování úsilí. Pokud se členové týmu setkají s tím, že jeden z nich podává po dlouhou dobu nekvalitní výkon a zanedbává stanovené povinnosti, může na něj být vyvíjen nátlak tak, aby svůj výkon zlepšil. (Horváthová, 2008).

Přesto se tým může stát oporou pro slabší či méně zkušené členy týmu. Velmi často jsou morálně podporováni a povzbuzováni ostatními členy. Prezentace výsledků a cílů je velmi často přijímána lépe a působí důvěryhodněji, pokud za ní stojí tým odborníků z několika oborů, než kdyby šlo o individuální práci jednoho, i když špičkového odborníka.

2.2.7. **Komunikace**

Původ slova „komunikace“ můžeme nalézt v latinském výrazu „communicare“, jež znamená spojit a v přeneseně i sdělovat. V současné době je pojem komunikace používán velmi často a téměř ve všech oborech lidské činnosti jako základ lidského soužití a předání informací. Informace je možné předávat a tvořit pomocí obrázků, symbolů, značek, písma a také jazykem a gestikulací (Niklesová, 2006).

Rozlišování komunikace je možné v rámci různorodých charakteristik. Můžeme rozlišovat například:

- Ústní nebo písemná komunikace,
- Přímá nebo nepřímá komunikace,
- Osobní nebo obchodní komunikace,
- Soukromá nebo veřejná komunikace,
- Harmonická nebo konfliktní komunikace,
- Formální nebo neformální komunikace,
- Individuální nebo masová

Cílem komunikace je nejen samotné sdělení, ale také jeho pochopení. Pochopení se v rámci komunikace je však vzhledem k odlišnostem nejen osobnostním, ale především kulturním, národnostním a jazykovým, mnohdy velmi nesnadné a bez znalostí charakteristik komunikace v jednotlivých kulturách a jejich specifik až nemožné.

2.2.7.1. **Interkulturní komunikace**

Pojem interkulturní komunikace můžeme definovat podle různých autorů, například takto Průcha (2010, s. 16) definuje interkulturní komunikaci takto: „termín označující procesy interakce a sdělování probíhající v nejrůznějších typech situací, při nichž jsou komunikujícími

partnery příslušníci jazykově nebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství. Tato komunikace je determinována specifíčnostmi jazyků, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů“

K pochopení v rámci komunikace se členem jiné kultury nám nevystačí jen znalost jazyka dané kultury, je také potřebná znalost, jakými způsoby se vyjadřují a projevují a mnoho dalších aspektů této cizí kultury. Problémy a nedorozumění mohou totiž nastat i při komunikaci v jednom jazyce, jelikož způsob komunikace může být odlišný v různých lokalitách, v rámci profesí, podle sociálního postavení. Odlišnost najdeme i ve způsobu, jakým jsou využita jednotlivá slova, fráze například napříč generacemi. Je tedy patrné, že samotná znalost společného jazyka není dostatečná.

Kromě odlišnosti v jazyce a způsobu komunikace se můžeme v jednotlivých kulturách setkat s rozlišnými tématy, o nichž by se mluvit nemělo, nebo jen v určitých situacích. Výsledkem může být nepochopení, chybná interpretace a toto nedorozumění může vést až ke konfliktu

„Konkrétní specifická nedorozumění vznikají z toho, že lidé považují svoje kulturní vzorce za obecně platné a přirozené“ (Nový a kol. 1996, s. 95). Nezbytností pro práci v mezinárodním prostředí je schopnost neposuzovat člena jiné kultury dle měřítek kultury vlastní, ale snažit se o pochopení a přijetí rozdílnosti.

Přízpůsobení interkulturní komunikaci

Schopnost komunikovat v mezinárodním prostředí vyžaduje dle Nového (1996) tři nezbytné kroky:

- Uvědomění si rozdílnosti kultur,
- Získání dostatečných znalostí o jiné kultuře,
- Vlastní zkušenosti a aktivní komunikace.

Při uvědomění si specifík je potřeba dosáhnout tzv. kulturního relativizmu, tedy takového stavu v rámci, které jedinec vztahuje odlišnosti k neutrálnímu prostředí a nevztahuje je ke kultuře své. Získání znalostí neznamena naučení se jich z paměti jako básničku, ale především jejich pochopení. Respektování určitých nových pravidel a okolností. „Zkušenosti pak plynou z efektivního využití prvních dvou bodů a jejich promítnutí do konkrétních podmínek. Dle výsledku získáváme vlastní obraz a přizpůsobujeme se již známějším podmínkám“ (Nový a kol. 1996, s. 97).

Neverbální komunikace

Jednou z důležitých částí interkulturní komunikace je komunikace neverbální. Poměr verbální a neverbální komunikace je dle odborných publikací, například jak uvádí Vybíral (2000) přibližně 55:45, ve více kulturách je poměr dokonce vyšší ve prospěch neverbální komunikace až na poměr 40:60. Neverbálními prostředky jsou:

- Proxemika – vzdálenost mezi lidmi při komunikaci,
- Mimika – řeč svalů obličeje, zejména kolem očí a úst,
- Gestikulace – užití gest a postojů při komunikaci,
- Haptika – dotyky obvyklé v sociálním a pracovním kontaktu,
- Hra očí – množství a intenzita očních kontaktů,
- Hlas – používání různých tónů řeči a hlasitosti.

V jednotlivých kulturách se tyto prvky mohou vysvětlovat odlišně a je téměř nemožné zapamatovat si všechny kombinace jejich použití. Přesto má neverbální komunikace nemalý význam.

Interkulturní jednání

Interkulturní jednání je formou komunikace v interkulturním prostředí, tedy v situaci v rámci, které komunikují zástupci dvou nebo více národností či kultur. Podstatou tohoto jednání může být výměna vědeckých informací, výzkumů, ale také obchodní či politické jednání. Přestože má každé jednání svá specifika podle oblasti obor, o který se jedná, nedílnou součástí je interkulturní komunikace. Členové jednotlivých kultur přidávají do jednání svou kulturní podstatu a zvyklosti, které nemůžeme nechávat stranou, ale je potřeba jim přizpůsobit způsob jednání.

Součástí přípravy na interkulturní jednání by měla být znalost struktury jednání, to znamená být připraven ve všech základních prvcích, což jsou (Nový, 2007, s. 13-18):

- „kontext jednání – znalost situace, očekávání, čas a doba jednání, počet stran či účastníků,
- aktéři (cizí strana jednání) – znalost partnerů a jejich pozic či rolí v jednání,
- vyjednávací styly, komunikační styly, způsob prezentace nabídky, kompetence
- a pravomoci zúčastněných,
- předmět jednání – stejný předmět pro obě strany, přesné definice základních prvků,

- strategie – způsob prezentace, využití ticha, možnost tlaku, síla sebevědomí,
- kompetence a pravomoci,
- překladatelé/prostředníci – znalost jazyka/kultury mohou mít zásadní vliv na výsledek, měli by být i zasvěceni do obsahu a rozumět překládanému včetně podtextu.“

2.2.8. Mezinárodní týmy

Pro multikulturní tým je podstatné a typické, že se jedná o seskupení lidí z různých zemí a kultur. Pokud má organizace vysoce výkonný multikulturní tým, získává tím nemalou konkurenční výhodu.

Multikulturní tým můžeme považovat za vysoce výkonný, pokud si všichni členové týmu uvědomují účel existence daného týmu, v rámci týmu jeho členové spolupracují a dovednosti jednotlivých členů týmu se vzájemně doplňují se a v rámci celého týmu je zakořeněn smysl pro odpovědnost (Katzenbach a Smith, 1999). Tento tým se skládá z vedoucího týmu, který má interkulturní kompetence. Poté také z jednotlivých členů týmu, musí být schopni a ochotni navázat vztahy se členy z jiných zemí, o tyto vztahy pečovat a zlepšovat je, a k tomu by měl pomáhat velmi dobrá úroveň komunikace (Matveev & Milter, 2004).

Pokud si členové týmu naslouchají, jsou schopni věcně argumentovat a zformulovat své myšlenky, tak aby mohly být pochopeny členem jiné kultury, tak s vysokou pravděpodobností bude tým rozvíjet a t dojde ke kvalitnímu vyřešení určeného úkolu a naplnění cíle. Jednotlivci jsou součástí národních a kulturních uskupení a pokud chceme rozumět jednotlivci a jeho chování a jednání, tak je kromě jiného důležité porozumět jeho kultuře. Poznatky o kultuře jsou důležité pro porozumění managementu v určité zemi. (Hofstede, 2007)

Leblanc (2001 v Armstrong, 2007, s. 108) tvrdí: „Lidé, pracující na mezinárodní úrovni, by měli být především schopni tolerovat rozmanitost a specifika cizích zemí, akceptovat a přizpůsobovat se rozdílům a místním podmínkám, umět efektivně zpracovávat a interpretovat informace o zahraničních souvislostech, uznávat a brát v úvahu cizí prostředí a jeho specifika, rozpoznat a rozvíjet prvky vzájemné spolupráce a v neposlední řadě i chápat, že postupy, které fungují v jedné zemi nemusí stejně fungovat v zemi cizí. Nová role člověka je spjata i s novými sociálními interakcemi a šok v cizí zemi může pro jedince znamenat změna či ztráta role, kterou v původní společnosti daný jedinec zaujímal. Navíc se objevuje i zvýšené úsilí k potřebě interpretovat nové jazykové významy nebo třeba neverbální komunikace.“

V následující podkapitole bude popsán kulturní šok a konflikt, se kterým se můžeme setkat při setkání se s cizí kulturou. Vyhnout se konfliktu je téměř nemožné zaručit, je ale důležité znát faktory, které zvládnutí situace mohou velmi pomoci.

2.2.8.1. **Kulturní šok a konflikt**

„Kulturní šok je stavem určitého psychologického zmatku, který může nastat po příjezdu do cizí země. Zmatení nastává jako důsledek faktu, že příslušník jedné kultury si vykládá jevy jiné kultury podle své vlastní. Setkávání kultur i kulturní šok je ale naprosto normálním jevem, dokonce jevem nezbytným. Ke střetávání rozdílných kultur vždy docházelo. Například čtení knih v cizím jazyce, je setkávání kultur a mnohdy i kulturní šok. Nezbytné na tom je však porozumění jeden druhého. Pochopit rozdíly v myšlení, cítění a jednání je podmínkou k vzájemné spolupráci a řešení problémů.“ (Hofstede, 2007, s. 13)

Kulturním kontaktem je dle Maříkové (2000, s. 112) myšlena: „interakce mezi rozličnými kulturami a při daném kontaktu kultur může dojít i ke změně kultury. Formou kulturního kontaktu může být kulturní kooperace, která je založená na vzájemné spolupráci nebo kulturní konflikt, kdy kultury soupeří a jsou ve vzájemné opozici. Existuje i kulturní izolace, která nastává v případě, že interakce mezi kulturami je nulová. Současným fenoménem jsou však intenzivní kontakty mezi kulturami a integrační procesy, které mají za následek vznik celosvětové tzv. megakultury.“

„Pod vlivem kulturního šoku může dojít k prohloubení identifikace jednotlivců či skupin s kulturními hodnotami vlastní společnosti, častější je ale postupná modifikace či nahrazení hodnotami, normami, ideami a vzory chování cizí kultury.“ (Maříková, 2000, s. 113) Skutečnosti, jež vyvolávají kulturní šok a individuální reakce, závisí na celé řadě faktorů. Může se jednat o předchozí zkušenosti s touto kulturou, míra připravenosti či míra, jakou se vlastní a cizí kultura odlišují. (Průcha, 2010)

Kulturní konflikt je jev, který nalezneme v každé sociální struktuře a lze identifikovat situace, které jsou spouštěčem. Pokud se proti sobě stojí a ovlivňují se odlišné kultury a kulturní kontakt má charakter zápasu, konfliktu, pak se jedná o kulturní konflikt. Kulturní konflikt může probíhat také uvnitř individuální osobnosti, například při prožití kulturním šoku. Mezi aspekty, které zvyšují riziko kulturního konfliktu patří předsudky a stereotypy o cizích kulturách.

Předsudky a stereotypy mají společného charakter. Jedná se o představy, postoje nebo názory, které členové jedné kultury, skupiny mohou zaujímat k lidem z odlišné skupiny,

kultury. Změnit tyto zakořeněné postoje a názory je nesnadné a velmi náročné, jelikož často se předávají z generace na generaci.

Stereotypy jsou způsob, jakým vnímáme, jedná se o představu podle šablony, nevychází totiž ze zkušenosti daného jedince, ale jsou předané a sdílené. Předsudky můžeme spíše chápat jako názorovou strnulost bez ohledu na zkušenosti a zážitky.

2.2.8.2. Vedení mezinárodního týmu

Forsyth (2009, s. 14) uvádí obecné vlastnosti, které by měli lídři zastávat, jsou to: „schopnost nadhledu, dosahování výsledků, delegování pravomocí, umění rozhodovat, neodkládat věci na později, nadšení pro organizaci a její pracovníky, spravedlivé zacházení s lidmi, dodržování slibů, poskytování zpětné vazby, umění komunikovat a informovat zaměstnance, umění naslouchat, být týmovým hráčem, myslet na ostatní a dávat příležitosti podílet se na nových přístupech a myšlenkách, aktivně své podřízené motivovat, důvěřovat zaměstnancům a pomáhat jim v jejich rozvoji, bojovat za svůj tým a zajímat se o něj a v neposlední řadě i přiznat vlastní chyby“.

Forsyth (2009, s.68) také uvádí, že „typologie manažera bude mít vliv na míru obtížnosti, se kterou lze své lidi motivovat, a za tímto účelem také na míru vynaloženého času a úsilí. Manažer by měl znát současný stav motivační atmosféry skupiny, za kterou je zodpovědný. Vhodným způsobem je „číst mezi řádky“ a pozorovat, jak se lidé chovají a jakým způsobem na různé věci reagují. Dobré je také čerpat informace z důvěryhodných pramenů. Být ostražitý a snažit se předejít jakýmkoliv nepokojům v týmu nebo naopak pozitivně dané situaci přispět se vyplácí. Manažeri mají řídicí funkci, a to vyžaduje i určitou dávku osobní váhy“.

Manažeri ale často velmi podceňují interkulturní faktory.

„Z hlediska interkulturního by byla ideální taková firma, kde by pracovníci mohli využít celý svůj potenciál, své dovednosti a schopnosti, včetně těch, které existují díky jejich kulturní identitě“ (Hofstede, 2007, s. 276).

Hofstede (2007, s. 208-209) také uvádí, že „pro úspěch manažerů neexistuje pouze jeden postup, který by byl universální pro všechny kultury“.

Hofstede (2007, s. 204-205) tvrdí toto: „vůdcovství nelze oddělit od podřízenosti a že vertikální vztahy, které fungují v organizacích, simulují společné hodnoty. Vůdce by měl být vzorem pro jednání ostatních. V individualistických zemích je vůdcovství chápáno jako něco,

co je nezávislé na okolí, ale ve skutečnosti záleží nejen na vůdcích, ale i na těch, kdo je následují, a především na situaci.“

„V zemích s nízkou hodnotou vzdálenosti od moci modely řízení předpokládají, že se iniciativy mají ujmout podřízení. „V USA je něco takového vnímáno jako narušení výsad managementu, ale v zemích s nízkým PDI lidé takto nemyslí“ (Hofstede, 2007, s. 206-207).

2.2.8.3. Transkulturní kompetence

Interkulturní kompetence jsou složeny ze tří důležitých částí:

- První z nich jsou obecné ale také speciální kulturní znalosti,
- následuje nutnost potřebných dovedností pro daný úkol,
- třetí částí je osobnostní orientace (zahrnuje úroveň empatie, emoční inteligence, ochotu pochopit a respektovat různé kultury)

Existuje několik dalších aspektů, k nimž patří jasný cíl týmu, zkušenosti v rámci týmu, úroveň spolupráce, motivace, kulturní citlivost, dostatečné znalosti a přístup k technologiím byly označeny za klíčové pro vysokou výkonnost nadnárodních týmů (Matveev & Milter, 2004).

Chevrier (2003) uvádí, že je potřebné zohledňovat kontext, interakce a potřebu porozumět kulturním rozdílům, ale zároveň také zdůrazňuje nutnost neustále zvyšovat povědomí o nich, protože takové porozumění nevyvíjejí se přirozeně z interakcí mezi členy v mezinárodních týmech.).

2.2.9. Virtuální tým

Existují však také týmy, které pracují odlišnou formou, jejich členové se běžně nesetkávají, pracují v různých odděleních firmy, v rámci rozdílných poboček firmy v dané zemi, popřípadě mohou být členové takovýchto týmů zaměstnáváni v odlišných zemích, na různých kontinentech. Tento typ týmů definuje Evangelu a Grundel (2011) jako virtuální tým.

2.2.9.1. Rozdíly mezi virtuálním a konvenčním týmem

Dle autorů Evangelu a Grundel (2011) je důležité, aby byl virtuální tým sestavován a veden manažerem, který již má zkušenosti z konvenčního týmu, přestože se zde vyskytují odlišnosti ve vedení těchto týmů. Dle těchto autorů se práce manažera v rámci klasického a virtuálního týmu liší v několika podstatných oblastech:

Anonymní komunikace

První a na pohled jasnou oblastí, ve které se tyto týmy liší je anonymní komunikace. Členové konvenčního týmu se setkávají, sdílejí spolu kancelář, popřípadě se potkávají v jiných prostorách v rámci budovy firmy. Jejich komunikace je spontánní, nejen v souvislosti s pracovními úkoly, ale i v ostatních, například osobních záležitostech. Naopak členové virtuálního týmu se setkávají jen velmi málo, někteří se osobně nesetkají nikdy. Většinou nemají příležitost anebo zájem komunikovat spolu o mimopracovních záležitostech. Tento stupeň anonymity může ovlivnit vzájemné chování členů týmu, především pokud se jedná o tým krátkodobého zaměření, he pravděpodobné, že se k sobě členové budou chovat jinak než ke kolegovi, kterého budou potkávat i po skončení společného úkolu.

Týmové role a (ne)přirozené sociální vazby

U virtuálních týmů oproti konvenčním týmům je často hlavním hlediskem při sestavování týmu odborné předpoklady (znalosti, zkušenosti, jazyková vybavenost, dostupnost v potřebném čase). Tyto předpoklady jsou často upřednostňovány na úkor ostatních parametrů, jakými jsou například osobnostní charakteristiky členů týmu.

Záběr širší problematiky

Virtuální tým je často oproti konvenčnímu týmu, který je většinou prostorově a oblastně vymezen, sestavován napříč regiony, funkcemi. Jelikož většinou sestavován za účelem řešení komplexnějších problémů zasahujících do různých oblastí, nejen odborně ale i místně. Napříč regiony.

Nepřehlednost a konflikt priorit

V rámci tohoto typu týmu není neobvyklé, že někteří členové, jsou zároveň členy jiného virtuálního či konvenčního týmu. Je tedy možné, že v jeden čas mají více nadřazených a může tak docházet k nepřehledným, v krajním případě konfliktním situacím.

Rozdílné kulturní a pracovní návyky

Dalším jevem, se kterým je možné se setkat v rámci virtuálního týmu jsou rozdílné kulturní a pracovní návyky. Jak tvrdí Evangelu a Grundel (2011, s. 23) „Virtuální tým je tím nejúžasnějším organismem, ve kterém se mísí národnosti, regiony a profese.“ Členové týmu si s sebou přináší své zvyklosti a návyky, které se projevují v jejich činnosti, pochopení příkazů, prezentaci i výkonnosti. Tyto odlišnosti přinášejí do týmu nové pohledy, nápady, přístupy a

kreativitu. V některých případech mohou, ale přinášet konfliktní situace, častým případem může být pohled na vnímání času či přesnost, kdy některé kultury si zakládají na přesnosti, některé, ale časový úsek vnímají volněji. K rozdílnému vnímání může dojít také v rámci profesí, kdy například technické profese, vědci, vývojáři kladou důraz na přesnost a podrobnost informací, a naopak v některých profesních oblastech (například v marketingu) je zacíleno spíše na dopad, ohlas sdělení.

Rozdílné úrovně ve firemní hierarchii

Oproti konvenčnímu týmu, kde jsou členové často kolegové, popřípadě se nacházejí na podobné úrovni firemní hierarchie, u virtuálního týmu tomu tak mnohdy nebývá. Virtuální tým mohou tvořit členové, kteří jsou na různé profesní úrovni, s rozdílným sociálním statutem. Často tito lidé pocházejí z různých retenčních skupin, tedy preferují různé životní hodnoty, mohou mít odlišné profesní hodnotové žebříčky, váží si jiných sociálních statusů a mají jiné podněty a rozdílnou motivaci pro svoji práci. Přesto je velmi důležité, aby se členové virtuálního týmu podporovali, doplňovali a vážili si jeden druhého.

Rozdílná motivace pro dosažení cíle

Posledním odlišností je dle autorů rozdílná motivace. I přes společný cíl všech členů týmu, může tento cíl, pro jednoho člena týmu být významnější než pro druhého. Splnění či nesplnění případného cíle může mít na jednotlivé členy různý dopad.

2.2.9.2. Druhy virtuálních týmů

Obdobně jako u konvenčních týmů je možné virtuální týmy dělit na několik druhů. Tyto týmy se liší podle zaměření, oborů, délky trvání.

Virtuální krizový tým

Prvním typem virtuálního týmu je tým krizový. Tento tým se tvoří za účelem rychlého vyřešení nějakého neočekávaného problému, krize, nastalé nepříznivé situace (například při nějaké havárii, přírodní katastrofě, nečekaný zvrat na trhu, objevená vada výrobku, který je již v oběhu). Tento druh týmu pracuje krátkou dobu, do vyřešení dané situace, popřípadě do jejího skončení. Cílem většinou bývá, co nejrychlejší náprava, minimalizace ztráty či maximalizace

výnosu. Typická je předem přesně nedefinovaná doba působení, nepřesná či obecná definice cíle, přesto právě na dosažení cíle je kladen největší důraz.

Virtuální projektový tým

Dalším typem virtuálního týmu je tým, který má předem daný úkol, který je vymezený v čase. Jedná se tedy o nějaký projekt. Projektový tým pracuje od několika týdnů do několika let. V tomto případě je cíl stanoven jasně a měřitelně, jsou přesně dány zdroje pro dosažení tohoto cíle. Důraz u tohoto druhu týmu je kladen na efektivitu.

Permanentní virtuální tým

Posledním druhem virtuálního týmu dle Evangelu a Grundel (2011) je tým permanentní. Jedná se o tým sestavený na předem neomezenou dobu, jehož cílem je řešení různorodých či opakujících se situací. Tento tým má pevně stanovený začátek, ale konec není stanoven, je otevřený. Cíl je obvykle stanoven a měřen podle KPI, tedy klíčových ukazatelů výkonu. Častým příkladem tohoto typu může být mezinárodní tým IT odborníků, tým administrativní podpory, tým různých konzultantů a specialistů.

V následujících kapitolách budou získané teoretické poznatky využity a aplikovány na mezinárodní tým v rámci společnosti Stora Enso. V další kapitole bude tato organizace představena. O ostatních kapitolách bude následovat již samotná aplikační část práce (průzkum, zhodnocení a návrhy a doporučení)

3. Charakteristika společnosti Stora Enso

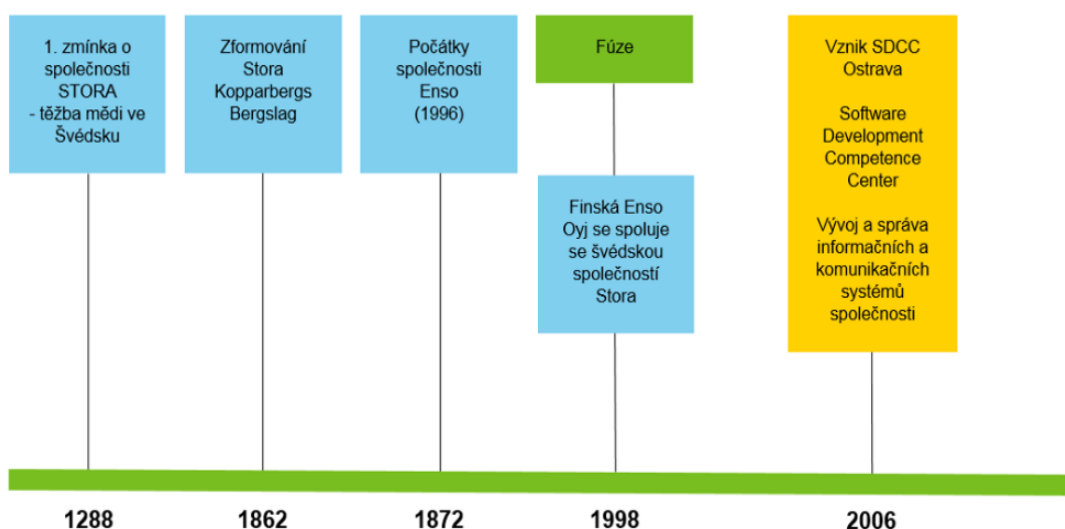
V rámci této kapitoly bude představena mezinárodní společnost Stora Enso, v rámci, které je zpracovávána praktická část předkládané práce.

Pro vypracování této kapitoly byly informace získány z interních dokumentů, od vedoucí personalistiky SDCC Ostrava a také z webových stránek společnosti (<http://www.storaenso.com>)

Stora Enso je předním poskytovatelem obnovitelných řešení v obalech, bio materiálech, dřevěných konstrukcích a papíru na světových trzích. Cílem společnosti Stora Enso je nahradit materiály založené na fosilních palivech inovacemi a vývojem nových produktů a služeb založených na dřevu a dalších obnovitelných materiálech. Společnost zaměstnává asi 26 000 lidí a je veřejně registrována v Helsinkách (STEAV, STERV) a Stockholm (STE A, STE R).

3.1. Historie

Obr. 3.1 Historie firmy



Zdroj: <http://www.storaenso.com>

Stora Enso vznikla v roce 1998 fúzí finské společnosti Enso Oyj a švédské společnosti Stora Kopparbergs Bergslags Aktiebolag (STORA).

S kořeny, které se datují až do 13. století, Stora Enso má mnoho forem s různými operacemi, zámořskou expanzí, fúzemi a akvizicemi, a přitom se setkává s novými obchodními

výzvami. Změna je velmi součástí našeho dědictví a naše schopnost přizpůsobení byla základem naší vytrvalosti.

V roce 1288 je vlastně první zaznamenaná dokumentace operací Stora, konkrétně těžba mědi poblíž Falunu ve Švédsku. Tento obchod pokračoval, aby se stal Stora Kopparbergs Bergslag v roce 1862 a zahrnoval těžbu, železo a dřevařské činnosti. Zatímco to bylo několik stovek let před tím, než byla vyrobena celulóza, deska nebo papír, lesnictví bylo vždy ústřední částí společnosti. Dřevo bylo potřebné jako palivo a pro ohřev měděné rudy k extrakci kovu. V 70. letech minulého století prodala Stora své těžby a kovové operace se zaměřením na lesnictví, dřev a papír.

Společnost Enso se datuje od roku 1872, kdy byla ve Finsku ve Kotce založena pilařská firma W. Gutzeit & Co. norským Hansem Gutzeitem. Byla to první pila s pohonem páry ve Finsku. V roce 1912 získal Gutzeit Enso träsliperi AB. Koncem devadesátých let, po několika fúzích a akvizicích v průběhu let, se společnost Enso-Gutzeit stala největší finskou největší lesní společností. V roce 1996, po sloučení s Veitsiluoto, společnost převzala jméno Enso Oy. Dnes, přeměna stále pokračuje, protože Stora Enso se zaměřuje na všechny možnosti obnovitelných materiálů, s využitím lesa a jeho bohatství jako základním pilířem.

3.2. Stora Enso ve světě

Hlavní sídla této severské firmy se nachází v Helsinkách a Stockholmu. Společnost má přibližně 26 000 zaměstnanců ve více než 30 zemích světa.

Obr. 3.2 Stora Enso ve světě



Zdroj: <http://www.storaenso.com>

3.2.1. Evropa

Většina prodejmů a činností skupiny probíhá v Evropě, kde je předním výrobcem obalových desek a roztoků, buničiny, dřevěných výrobků a papíru. Stora Enso má tři výzkumná centra v Imatře (Finsko), Karlstadu (Švédsko) a Mönchengladbachu (Německo) a dvě inovační centra ve Stockholmu a Helsinkách.

V severní Evropě získává většinu hlavní suroviny – dřeva – od soukromých vlastníků lesů a společností Bergvik Skog a Tornator. V Evropě se nachází tyto divize: Zákaznický servis, Obalová řešení, Bio materiály, Výrobky z dřevařských výrobků a Papír. Počet zaměstnanců v rámci Evropy:

- Finsko 6 700;
- Švédsko 5 100;
- Polsko 2 000;
- Německo 1 100;
- Jiné evropské země 3 800.

3.2.2. Rusko

Provozy společnosti v Rusku zahrnují tři obalové frézy, dvě pily a zásobování dřevem. Pokud jde o udržitelnost, zaměřuje se zejména na podporu certifikace lesů a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Nachází se zde: Oddělení dřevěných výrobků a obalových řešení. Počet zaměstnanců pracujících pro společnost Stora Enso je: 1 100.

3.2.3. Brazílie

Latinská Amerika je důležitá pro společnost Stora Enso kvůli možnosti získání nízkorozpočtové buničiny ze stromových plantáží. V Brazílii společnost vlastní 50 % drtiče Veracel celulózové buničiny v rámci spolupráce s Fibrii. Podíl společnosti se většinou používá v papírenských a dřevařských závodech.

Veracel také vlastní půdu, z čehož polovina tvoří bývalé pastviny osazené eukalyptem. Druhá polovina je věnována ochraně místní biologické rozmanitosti obnovením přírodního deštného pralesa v Atlantiku. V této oblasti se nachází divize bio materiálů s počtem zaměstnanců přes 420 lidí.

3.2.4. Uruguay

Výrobní závody v Montes del Plata představují spolupráci mezi Stora Enso a Arauco. Produkty společnosti Stora Enso se prodávají zejména v Evropě a Asii. Stromové plantáže v

Montes del Plata jsou také využívány jako pastviny místními zemědělci prostřednictvím programů na pronájem pozemků. Tento výrobní závod patří pod divizi bio materiály. Počet zaměstnanců v této zemi je: 330.

3.2.5. Čína

Poptávka po produktech společnosti Stora Enso, zejména v oblasti spotřebitelských komodit, rychle roste také v Číně. V roce 2017 byl zřízen nový zákaznický servis v Beihai, v oblasti Guangxi, kde činnost společnosti zahrnují také eukalyptové plantáže. Kromě toho má Stora Enso tři balírny a provozuje jeden společný provoz papírny. Počet zaměstnanců v této oblasti je 5 300.

3.2.6. Laos

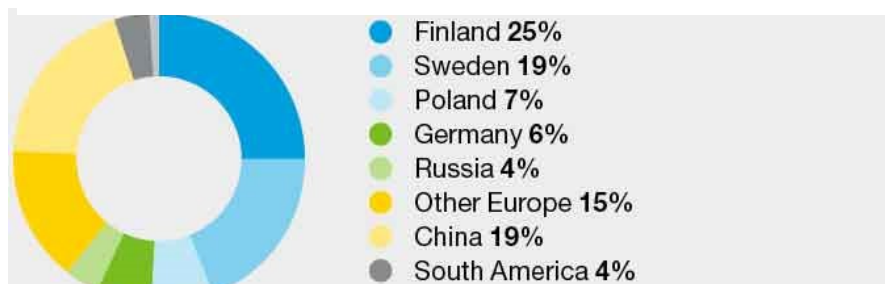
Stora Enso má zkušební plantáž v Laosu, která kombinuje pěstování eukalyptu s produkcí potravin. Zaměření na udržitelnost zahrnuje agro-lesní model, který umožňuje místním vesničanům bezpečně pěstovat potraviny na plantáži. Počet zaměstnanců je více než 130 osob.

3.2.7. USA

Stora Enso má pilotní zařízení v Danville ve Virginii, kde vyvíjí technologie pro přeměnu biomasy na vysoce rafinované cukry a lignin. První komerční dodávky z demonstrační továrny xylose v závodě Raceland v Louisianě se očekávají v roce 2018. Tyto nové technologie umožní rozvoj udržitelných náhrad za fosilní materiály v různých průmyslových odvětvích. Počet zaměstnanců b tomto zařízení dosahuje 100 osob.

Pro společnost Stora Enso je velmi důležitá rozmanitost. Neustále se jí snaží při získávání a výběru nových zaměstnanců zvyšovat. Ve společnosti Stora Enso věří, že rozmanitost je klíčovým faktorem zlepšování výkonu a inovací. Při posuzování rozmanitosti v rámci společnosti Stora Enso zvažují aspekty, jako je pohlaví, věk, národnost a individuální rozdíly v odborných i osobních zkušenostech.

Obr. 3.3 Složení zaměstnanců Stora Enso



Zdroj: <http://www.storaenso.com>

3.3. Stora Enso v České republice

V České republice má Stora Enso dva výrobní závody – ve Ždírci nad Doubravou a v Plané u Mariánských Lázní. Kromě výrobních závodů se v České republice nachází také SDCC v Ostravě.

3.3.1. Pobočka Ostrava

V roce 2006 bylo v Ostravě založeno Software development and competence centrum. Ostravské SDCC spadá pod divizi Wood production a její české zastoupení ve Ždírci nad Doubravou. V průběhu více než 10 let se kanceláře společnosti rozrostly až na dnešních 207 zaměstnanců a Ostrava se tak stala nejvýznamnějším IT centrem společnosti a podporou pro celou společnost Stora Enso. Hlavní činností SDC centra je vývoj a správa informačních a komunikačních systémů, které slouží výrobním jednotkám, business centrům a prodejním kancelářím firmy po celém světě. K dalším činnostem personální a poradenská podpora.

4. Analýza dopadu kulturních odlišností na mezinárodní týmy

Pracovní činnost v rámci mezinárodního virtuálního týmu může být velmi psychicky náročná. Členové tohoto týmu jsou stavěni před výzvy dané nejen jejich pracovní náplní, úkoly, které musí splnit a cíli, kterých má tým dosáhnout, ale také výzvy, které jsou dány odlišnostmi v jejich národnostech, kulturách, přístupu a potřebách.

Při takto náročných pozicích je vhodné, aby měl zaměstnanec, kolem sebe tým spolupracovníků, kteří se navzájem budou povzbuzovat, pomáhat si a motivovat. Dobré vztahy na a podpora v rámci tým může nejenom zvýšit výkonnost jednotlivých pracovníků, ale i týmu jako celku. Neopomenutelná je samozřejmě také osoba vedoucího týmu a jeho přístup k vedení týmu. Právě samotný vedoucí tohoto mezinárodního týmu v rámci rozhovoru zdůrazňuje důležitost a nezbytnost hladké spolupráce v rámci jeho týmu. Právě proto bude průzkum zaměřen na průběh spolupráce v rámci tohoto týmu a jeho ovlivní kulturními odlišnostmi členů daného týmu.

Cílem průzkumu aplikační části diplomové práce je analyzovat současný stav interkulturního týmu v rámci společnosti Stora Enso, v souvislosti se spoluprací jednotlivých členů týmu a také s ohledem na výkonnost tohoto týmu. Dotazování tedy bylo směřováno ke zjištění, do jaké míry je spolupráce v rámci mezinárodního týmu efektivní, zda se členové týmu či team lídři setkávají s překážkami způsobenými kulturními odlišnostmi v rámci týmu.

4.1. Použité metody

Pro vypracování 1. kapitoly, tedy teoretické části práce a k účely 2. kapitoly práce byla zvolena metoda studia dokumentů – odborných textů a publikací a interních materiálů společnosti Stora Enso. K analýze multikulturních týmů, spolupráce členů týmů v této společnosti byla poté využita metoda dotazování (za využití techniky dotazníku a techniky individuálního rozhovoru).

Dotazník je možné považovat za nejrozšířenější metodu sběru informací a dat. Pro tuto techniku je charakteristická nízká časová a finanční náročnost. Další pozitivní charakteristikou je vstřícnost k respondentům, kteří mají většinou více času na rozmyšlení a lze jim také zaručit i anonymitu (Šíroký, 2011, s. 66). Dotazníky lze rozdat, zaslat poštou nebo využít tzv. elektronické dotazování. Poslední uvedená technika je považována za nejmladší způsob dotazování, jenž je uskutečňován s využitím internetu. Informace od respondentů jsou

získávány pomocí emailu nebo přes webové stránky (Kozel, 2011, s. 177). Jedním z často používaných dotazníků je dotazník strukturovaný, jehož pevná struktura má tři části. První je tzv. hlavička dotazníku, která by měla obsahovat úvodní oslovení a základní informace o výzkumu. Druhá část obsahuje samotné otázky, třetí část zahrnuje poděkování a instrukce k odevzdání (Kozel, 2011, s. 191). Kozel (2011) i Široký (2011) se shodují v názoru, že identifikační otázky zahrnující sociodemografické údaje mají být umístěny až na konec dotazníku. Samotný dotazníkový výzkum se může skládat z následujících typů otázek: otevřené, polouzavřené, uzavřené (Široký, 2011, s. 68). Neubauer (2014, s. 40) typy otázek rozděluje na varianty tzv. nucené volby odpovědi, škálování a volné odpovědi.

Druhým typem metody dotazování je osobní dotazování. V případě kvantitativního výzkumu se jedná o klasický rozhovor, které je oproti dotazníku náročnější z časového hlediska a celkově obtížnější z hlediska techniky sběru informací. V tomto případě se většinou využívá standardizovaného rozhovoru, kde tazatel postupuje podle písemné podoby rozhovoru. Dále je možné využít i tzv. narativní interview. Tento otevřený rozhovor spadá do metod kvalitativního výzkumu a oproti klasickému rozhovoru je typický spíše svou nestandardizovanou podobou (Široký, 2011).

4.2. Individuální rozhovor

Pro potřeby této práce zaměřené na kulturních odlišností a jejich vlivu na výkonnost mezinárodního týmu v rámci společnosti Stora Enso proběh dne 21.6.2018 polostrukturovaný rozhovor s vedoucím mezinárodního týmu. Otázky jsou připojeny v příloze č. 1 V rámci rozhovoru bylo dotazováno 11 okruhů, které byly doplněny v průběhu rozhovoru dalšími otázkami. Odpovědi byly zaznamenávány písemnou formou v průběhu rozhovoru. Mezinárodní tým, s jehož vedoucím je veden následující rozhovor má toto složení:

- 5 členů z ČR (4 Senior specialisté, 1 specialista)
- 2 členové z Finska (Senior specialisté)
- 2 členové ze Švédska (Manageri)

Prvním okruhem byla oblast znalosti cizích jazyků a jejich vyžití v rámci mezinárodního týmu. V této části bylo zjištěno, že veškerá komunikace v rámci tohoto týmu probíhá v anglickém jazyce. Druhým bodem rozhovoru byly zkušenosti s jinými kulturami mimo pracovní prostředí. Odpovídající nemá a ani aktuálně nevyhledává tyto zkušenosti, jako je

například studium či práce v zahraničí. V třetí oblasti bylo zjištěno, že v rámci týmu spolupracují zaměstnanci z České republiky, Švédska a Finska, tým také spolupracuje s Indickými pracovníky.

Čtvrtým zjišťovaným okruhem byla důležitost vztahů v rámci týmu. K této problematice vedoucí týmu odpověděl, že dobré vztahy v týmu jsou velmi důležité a nezbytné pro týmovou spolupráci. Dobré vztahy v rámci týmu jsou pokládány za hodnotnější než odbornost či zkušenosti jednotlivce. Například pokud by odborně vhodný a potřebný pracovník nezapadl do týmu, narušoval hladký průběh spolupráce, bude dáno přednost dobrým vztahům a hladké spolupráci v rámci týmu před jeho odborností a bude hledán jiný člen týmu. Dále bylo v rámci rozhovoru bylo zjištěno, že týmový úspěch je brán jak důležitější než vlastní úspěch, vlastní úspěch je až sekundární. Vedoucí týmu je hodnocen především podle výsledků a výkonnosti týmu a splněných cílů, i když individuálně je hodnocen v rámci soft skills. V šesté oblasti bylo zjišťována účast členů týmu na rozhodování. Členové týmu mají dostatečné možnosti v oblasti samostatného rozhodování v rámci každodenní pracovní náplně, existuje však finanční omezení projektu, pokud je rozpočet zakázky vyšší, tak rozhoduje vedení. Další otázka byla zaměřena na stresové zatížení v rámci týmu. Dotazovaný uvedl, že není rozdíl mezi mírou stresu, pokud řeší úkol jednotlivec a řešením v rámci týmu. Je to způsobeno tím, že stresové zatížení v rámci tohoto týmu je dáno převážně časovým tlakem, a faktor počtu lidí pracujících na daném úkolu v tomto případě nemá takový vliv.

Následně bylo zjišťováno, zda vedoucí týmu vnímá velké rozdíly mezi jednotlivými členy způsobené jejich odlišnou kulturou a národností. Bylo zjištěno, že nikoliv, existují zde pouze drobné rozdíly ve způsobu komunikace. Kdy jednotliví členové jsou méně i více komunikativní a sdílní. Dále bylo zjištěno, že vedoucí týmu řeší situace, kdy kultura, národnost člena způsobila napětí v týmu. Jednalo se například o situaci, kdy přišlo nařízení ze Švédska ohledně vztahů se zákazníky, obchodními partnery. Jeden z členů týmu (Fin) s tímto rozhodnutím nesouhlasil, opakovaně si stěžoval, došlo k problémům v komunikaci a spolupráci v rámci týmu, dokonce i k verbálnímu napadání. Při řešení situace bylo toto chování vytýkáno, byla řešena přes finské personální oddělení. V této části rozhovoru bylo také poznamenáno, že existují rozdílné přístupy v rámci týmu při hodnocení členů (jak kladné i záporné), jelikož některými členy je preferována například i pochvala udělená soukromě, a naopak někteří i záporné hodnocení lépe přijímají veřejně. V rámci další otázky bylo zjištěno, že právě v oblasti komunikace existují největší překážky způsobené kulturními odlišnostmi. Například v rámci spolupráce s Indií vznikají problémy při komunikaci, pokud není úkol přesně zadán, jelikož dle

jejich zvyklostí udělají přesně to, co je jim řečeno. Mohou, ale opomenou to, co se nám může zdát samozřejmé a neodmyslitelně spojené s danou činností, pro ně však to není součástí úkolu, jelikož to nebylo zadáno.

Poslední část rozhovoru byla věnována oblasti dalšího vzdělání, které dotazovaný získal pro vedení mezinárodního týmu a které jsou poskytovány společností. Bylo zjištěno, že kromě pravidelně konaných rozvojových kurzů zaměřených na vedení lidí, absolvoval vedoucí týmu také kurz zaměřený na efektivnost práce s Asiaty.

4.3. Dotazníkové šetření

Průzkum týmové spolupráce mezi členy mezinárodního týmu bude proveden pomocí dotazníkového šetření. Tato metoda je zvolena, jelikož v rámci průzkumu mezinárodního virtuálního týmu je nejvíce dostupná k respondentovi. Dotazovaný si také může sám zvolit místo a dobu, která je pro něj nejvhodnější pro zodpovězení otázek. Dále byla tato metoda zvolena také k zachování anonymity respondenta.

Dotazníkové šetření bude založeno na Values Survey Module 2013, který je dostupný z www.geerthofstede.eu. Výsledky dotazníkového šetření budou zpracovány podle manuálu k VSM 2013.

Z důvodu dostupnosti respondentů bylo zvoleno předání přes personální oddělení firmy, kdy byl dotazník elektronicky předán personalistce firmy Stora Enso a ta jej posléze předala zaměstnancům firmy k vyplnění.

4.3.1. Konstrukce dotazníku

Jelikož se využita forma strukturovaného dotazníku a jelikož se jedná o dotazník inspirovaný VSM 2013, u kterého jsou zadány přesné zásady pro vypracování, bylo potřebné při jeho tvorbě dodržet určitá pravidla a pořadí otázek. Z důvodu provádění dotazníkového šetření v rámci mezinárodní firmy, z důvodu zaměření této práce na rozdílnost v rámci kultur a národností byl zvolen dotazník a po ujištění personalistou, že tato forma nepředstavuje pro zaměstnance problém, byl zvolen dotazník pouze v anglickém jazyce. V rámci první části dotazníku jsou respondenti seznámeni s dotazníkem a jeho účely. Cílem úvodní části je zaujmout respondenty, předat jim informace potřebné ke korektnímu vyplnění dotazníku a ujistit je o anonymitě a použití výsledků pouze pro účely této práce.

Druhá část dotazníku obsahuje především uzavřené otázky s možností výběru z více předem stanovených odpovědí. Tyto odpovědi jsou stanoveny pro potřeby práce na základě VSM 2013. Tato část dotazníku je rozdělena do několika oddílů. V prvním oddílu (otázky č. 1–10) je respondent požádán o výběr na škále, jak moc je pro něj daný aspekt důležitý v rámci pracovního života od nejvyšší důležitost přes přijatelnost až po velmi malou důležitost nebo nedůležitost. V druhém oddílu této části dotazníku je dotazovaný žádán (otázky č. 11–14) o výběr na shodné škále důležitosti, ale v oblasti soukromého života. V následujícím oddílu (otázky č. 15–20) je po respondentovi požadováno, aby vybral tu odpověď, která nejvíce sedí k jeho situaci, pocitům a názorům. Ve čtvrtém oddílu (otázky č. 21–24) je požadováno vyjádření tázaného k jednotlivým tvrzením na škále od zcela souhlasím po zcela nesouhlasím. V posledním oddílu (otázky č. 25–30) je respondent požádán o vyplnění několika identifikačních otázek, které slouží pouze ke statistickému zpracování (věk respondenta, pohlaví, dosažené vzdělání, délka pracovního poměru v rámci společnosti a národnost.). Dotazník je součástí přílohy číslo 2.

4.3.2. Předvýzkum

Z důvodu ověření korektnosti, návaznosti a srozumitelnosti předkládaného dotazníku bylo provedeno zkušební vyplnění dotazníku. V rámci této pilotáže byli osloveni tři zaměstnanci mezinárodní společnosti s žádostí o zkušební vyplnění dotazníku. V rámci zpětné vazby bylo sděleno, že dotazník nemá nedostatky v ohledu na srozumitelnost či návaznost otázek. Na základě tohoto předvýzkumu byla doplněna otázka ohledně délky zaměstnání u dané společnosti a pozměněna otázka týkající se dosaženého vzdělání. V rámci této zkoušky byl také ověřen čas potřebný pro vyplnění dotazníku. Tento čas ani jednou nepřesáhl patnáct minut, což je vhodné pro tento typ dotazníku.

4.3.3. Sběr dat

Sběr dat pro potřeby tohoto šetření byl rozdělen do několika částí. Od konce března do konce května trvala fáze přípravná a příprava realizační části. Následoval vlastní sběr dat, posléze zpracování a vyhodnocení získaných údajů, tato fáze proběhla v průběhu června 2018 ve společnosti Stora Enso.

Po zvážení situace a po komunikaci s personalistou společnosti byl zvolen pouze elektronický formát dotazníku vytvořený prostřednictvím služby Google docs, v rámci, které je možné za pomoci rozmanitých nástrojů tvořit dokumenty včetně jednodušších i složitějších formulářů. Časový plán aktivit uskutečněných v rámci předkládaného dotazníkového výzkumu je uveden v tabulce č. 4.1

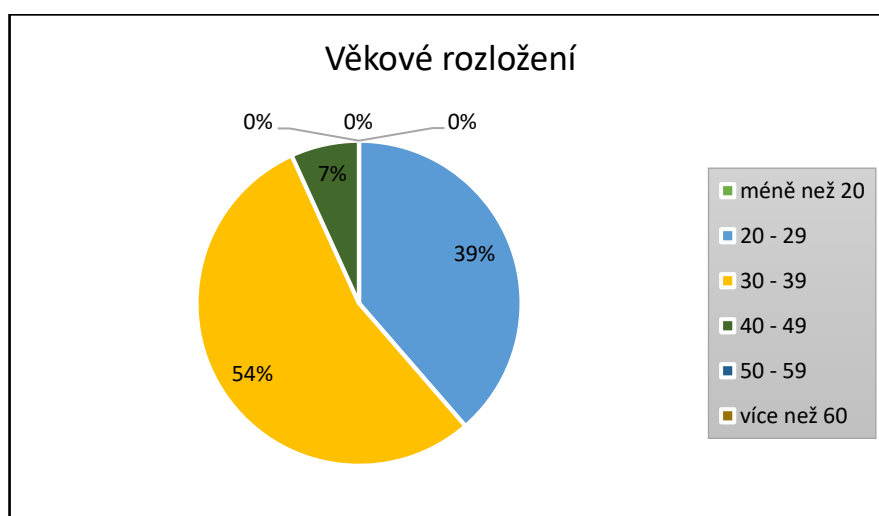
Tab. 4.1 Harmonogram dotaz. šetření

Období	Činnost
03/2018 – 05/201	Příprava a plán šetření
05/2018	Tvorba dotazníku
05/2018	Předvýzkum
05/2018 – 06/2018	Vlastní sběr dat
06/2018	Zpracování a vyhodnocení získaných údajů

Zdroj: Vlastní zpracování

Elektronickou verzi tohoto dotazníku vyplnilo 135 respondentů, z celkového počtu 207 zaměstnanců, kterým byl tento dotazník zaslán a byli požádáni o jeho vyplnění. Čtyři dotazníky byly vyřazeny, jelikož neobsahovaly odpověď na poslední otázku. V rámci dotazníkového šetření bylo tedy pracováno s odpověďmi 132 respondentů, z nichž více než 68 % bylo mužů a necelých 32 procent tvořily ženy. Nejvíce respondentů se řadilo k věkové skupině 30–39 a 20–29 let. Do první a poledních dvou skupin (pod 20 let, 50 - 59 let a nad 60 let) nepatřil nikdo z respondentů. Názorné představení věkového rozložení podává obrázek č. 4.1

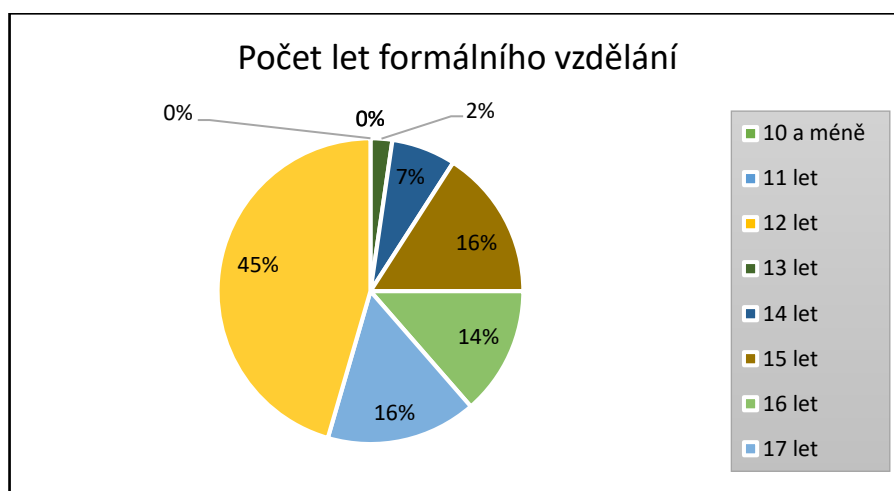
Obr. 4.1 věkové rozložení



Zdroj: Vlastní zpracování

Další identifikační otázka bylo zaměřena na zjištění dosažené úrovně vzdělání. Tato otázka byla, jak již bylo zmíněno výše po předvýzkumu pozměněna z důvodu možných rozdílností ve struktuře vzdělávacího systému v rámci států. V této otázce e nejvíce vyskytovala odpověď, že respondent absolvoval 18 a více let formálního vzdělávání. Odpověď 10 let a méně, 11 let a 12 let se neobjevila ani jednou. Jasnější představu o struktuře vzdělanosti lze získat z obrázku 4.2

Obr. 4.2 Vzdělanostní struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Předposlední identifikační otázka zjišťovala, jak dlouho již respondenti pracují u dané společnosti. Zajímavé je, že nejvíce respondentů (34,1 %) odpovědělo, že méně pracují ve společnosti méně než 1 rok a zároveň shodný počet respondentů zvolil odpověď 5 a více let. Přehlednější představu o délce pracovního poměru respondentů poskytuje obrázek č. 4.3.

Obr. 4.3 Délka pracovního poměru



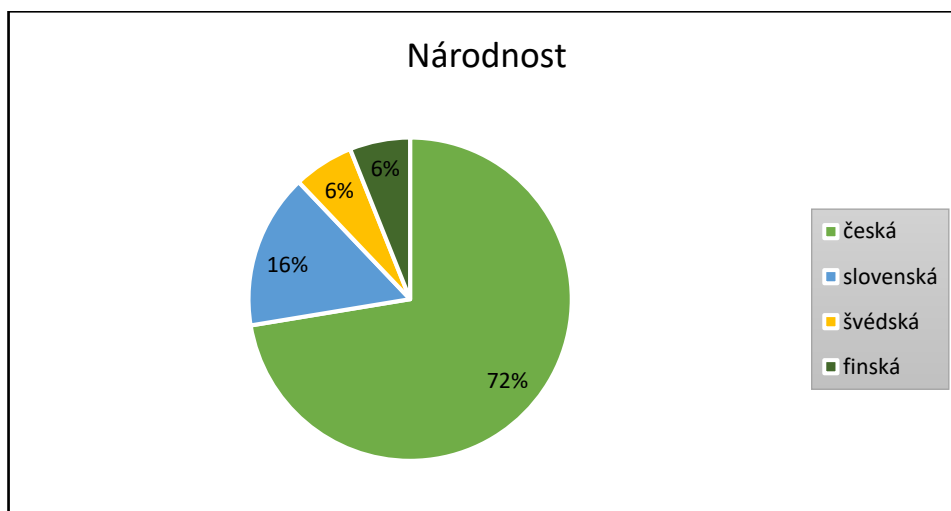
Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední identifikující otázka byla směřována na zjištění národnosti respondenta. Dle zodpovězení této otázky budou také dále členěny odpovědi na ostatní otázky v rámci dotazníkového šetření.

Bylo zjištěno, že nejvíce je u respondentů zastoupena národnost česká, následuje slovenská a následuje je finská a švédská. Tento výsledek je pravděpodobně dán geografickým

umístěním spolupracující pobočky v rámci firmy (Centrum Ostrava) a také firmou jako takovou (původ a prvotní zastoupení firmy ve Skandinávii). Z obrázku 4.3 je toto národnostní rozložení více patrné.

Obr. 4.4 Národnostní složení



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.4. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vlastní zpracování získaných údajů v rámci dotazníkového šetření bylo provedeno pomocí aplikace Microsoft Excel. Tento nástroj byl zvolen na základě dostupnosti a možnosti využití jeho statistických funkcí, které zlehčují zpracování dat. Ke zpracování dat bylo využito manuálu VSM 2013 dostupného z www.geerthofstede.eu.

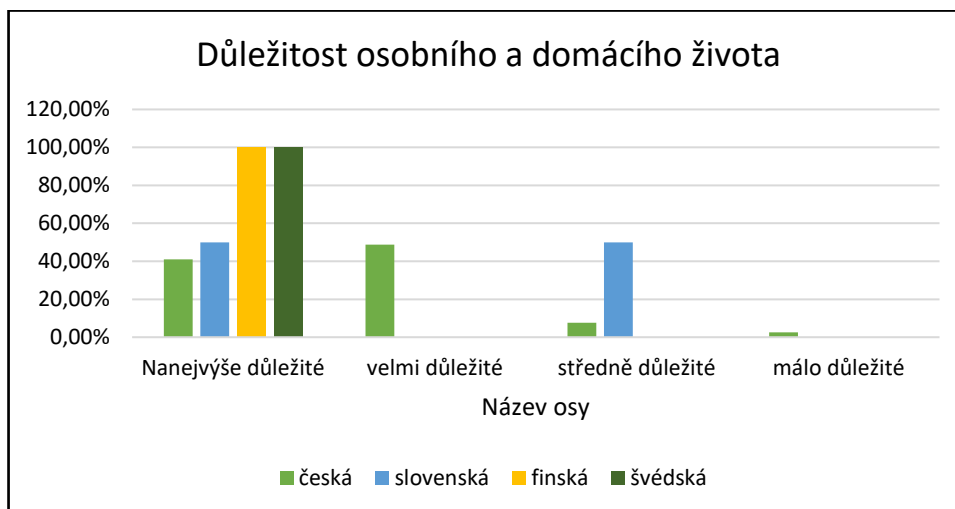
Na začátku dotazníku byly soustředěny otázky ohledně postojů zaměstnanců společnosti Stora Enso k pracovnímu životu, popřípadě k představě ideální práce. V této části měli respondenti zhodnotit, jak jsou pro ně vybrané aspekty pracovního života důležité na pěti bodové škále od nejdůležitější po velmi málo důležité či nedůležité.

Následující výsledky dotazníkového šetření jsou zobrazovány v závislosti na národnosti respondenta. První skupina otázek, zjišťuje důležitost určitého aspektu při ideálním zaměstnání. Respondenti vybírali na škále možností od nanejvýš důležité po nedůležité odpověď, která nejvíce vystihuje jejich názor.

První otázka v rámci dotazníkového šetření směřovala na důležitost dostatečného času pro domácího či osobního času v rámci ideální práce. Jak je možné vidět na obrázku 4.5 pro zaměstnance švédské a finské národnosti je dostatečný čas pro osobní život nanejvýše důležitý.

Oproti tomu u zaměstnanců slovenské národnosti je nanejvýše důležitý z 50 procent, druhá polovina slovenských respondentů jej považuje za středně důležitý. Nejvíce zaměstnanců české národnosti (téměř 50 %) zvolilo odpověď velmi důležitá a následovala možnost nanejvýše důležitá. Nikdo z respondentů nezvolil možnost, že je dostatek osobního života nedůležitý.

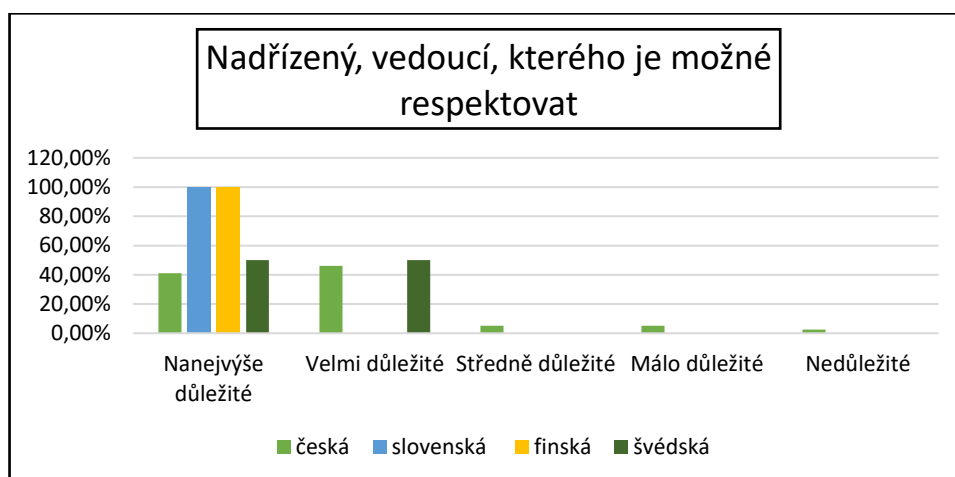
Obr. 4.5 Dostatek času pro osobní život



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci druhé otázky v této části dotazníkového šetření byla zjišťováno, jak důležité je pro respondenty, aby měli přímého nadřízeného nebo vedoucího, kterého mohou respektovat. Z odpovědí vyplynulo, že pro respondenty finské a slovenské národnosti je nanejvýše důležitá, aby měli nadřízeného, kterého mohou respektovat. Pro švédské zaměstnance je tato skutečnost nanejvýše důležitá z 50 procent, stejná část zvolila možnost velmi důležitá. Následující obrázek č. 4.6 představuje grafické znázornění situace. Nejvyšší počet českých zaměstnanců zvolil odpověď velmi důležitá, následovalo nanejvýše důležitá. Na rozdíl od ostatních národností zvolili čeští zaměstnanci všechny možné odpovědi, více než 2,5 procenta zvolilo odpověď nedůležitá.

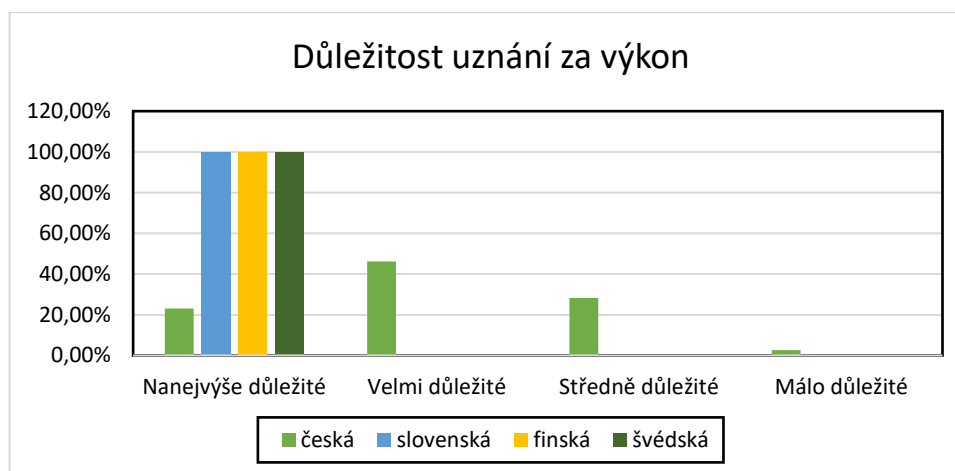
Obr. 4.6 Respekt k nadřízenému



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci třetí otázky byli zaměstnanci tázáni, jak moc je pro ně důležité uznání dobrého výkonu. Nejvíce českých respondentů uvedlo, že je uznání pro ně velmi důležité. Následovala odpověď středně důležité, možnost nanejvýše důležité se vyskytovala na třetím místě. Ostatní respondenti zvolili možnost velmi důležité. Nikdo tedy nezvolil možnost nedůležité. Podrobněji je důležitost uznání za dobrý výkon znázorněna v obrázku 4.7.

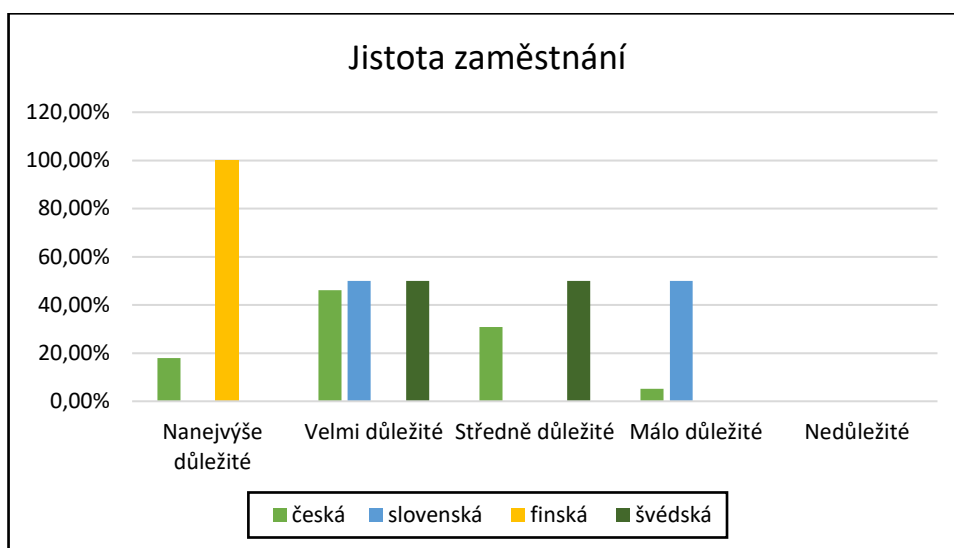
Obr. 4.7 Uznání za dobrý výkon



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve čtvrté otázce tohoto dotazníkového šetření respondenti vybírali na škále důležitosti, jak moc je pro ně důležitá jistota zaměstnání. Nejvíce respondentů odpovědělo, že je pro ně jistota zaměstnání velmi důležitá, následovala odpověď středně důležitá a jako třetí následovala možnost nanejvýše důležitá. Více než šest procent respondentů zvolilo možnost, že je pro ně jistota zaměstnání málo důležitá. Možnost nedůležitá nezvolil žádný z respondentů. Rozložení odpovědí v závislosti na národnosti respondentů je patrné z následujícího obrázku 4.8.

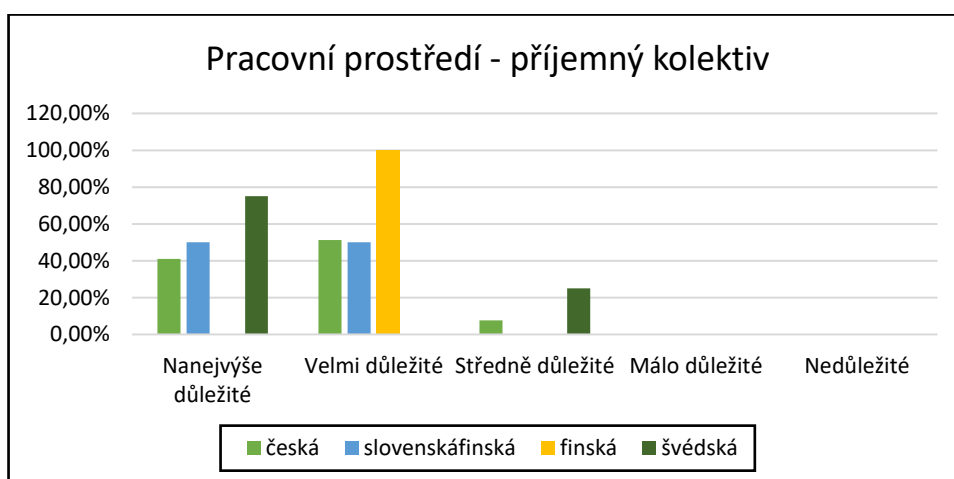
Obr. 4.8 Jistota zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci páté otázky bylo zjišťováno, jak moc je pro respondenty dobré příjemné pracovní prostředí – příjemné kolegy. V rámci šetření bylo zjištěno, že pro padesát procent respondentů je tento aspekt velmi důležitý, následovala s více, jak 40 % odpověď nanejvýše důležité a jako třetí možnost zvolili zaměstnanci, že je pracovní kolektiv středně důležitý. Odpovědi málo důležité a nedůležité nezvolil ani jeden respondent. Na následujícím obrázku č. 4.9 je znázorněno rozložení jednotlivých odpovědí dle národnosti respondentů.

Obr. 4.9 Pracovní kolektiv

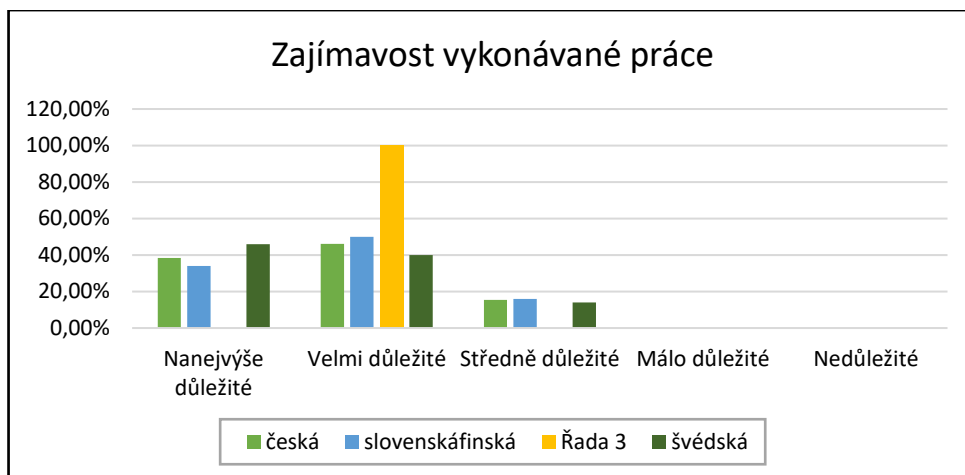


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo šest byla zvolena z důvodu zjištění, jak důležitá je pro respondenty zajímavost práce. Nejvíce respondentů (47,7 %), že je pro ně tento aspekt ideální práce velmi důležitý. Poté následovala s 38,6 % odpověď nanejvýše důležité a 13,6 % respondentů vybralo možnost středně důležité. Odpověď málo důležité nebo nedůležité nezvolil podobně jako u

předchozí otázky žádný z respondentů. Rozdílnost volby odpovědi v závislosti na národnosti respondenta je znázorněna na obrázku 4.10.

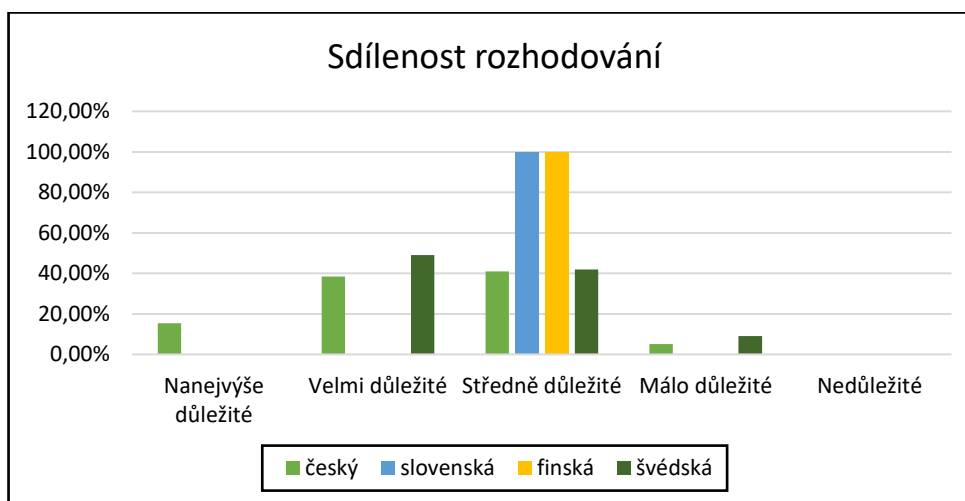
Obr. 4.10 Zajímavost práce



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci sedmé otázky byly respondenti požádáni o zvolení míry důležitosti sdílení rozhodnutí. Jak důležité je pro ně, že vedoucí konzultuje rozhodnutí, zajímá se o ostatní názory. Nejvíce respondentů odpovědělo, že sdílení rozhodování je pro ně středně důležité. Následovala volba velmi důležité a více než 15 % zvolilo, že je tento aspekt nanejvýše důležitý, naopak pro necelých 5 % je důležitý pouze málo. Na grafickém znázornění na obrázku 4.11 můžeme vidět kromě národnostního rozložení jednotlivých odpovědí, že odpověď nedůležité nezvolil nikdo z dotázaných.

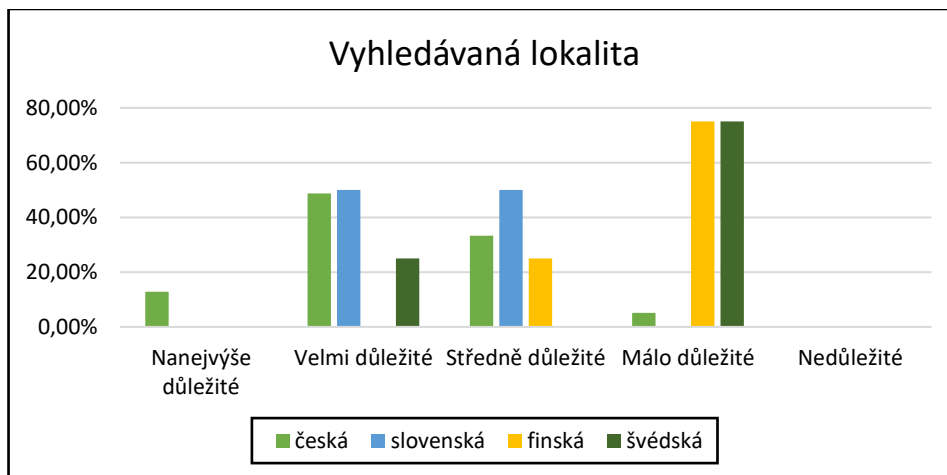
Obr. 4.11 Sdílení rozhodování 1



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci osmé otázky bylo zjišťováno, zda ve výběru ideálního zaměstnání je pro respondenty důležitý aspekt lokality bydlení. Bylo zjištěno, že pro více než čtyřicet procent zaměstnanců je vyhledávaná lokalita bydlení velmi důležitá. Pro více než třicet procent středně je žádoucí lokalita důležitá, pro necelých 14 procent nanejvýše důležitá a necelých deset procent málo důležitá. Následující obrázek 4.12 graficky znázorňuje důležitost dobré lokality pro bydlení v závislosti na národnosti respondentů

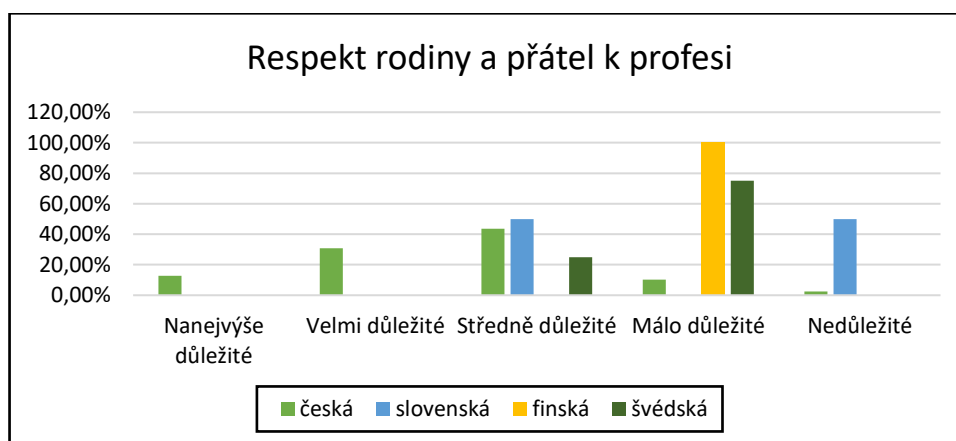
Obr. 4.12 Důležitost žádoucí lokality 1



Zdroj: Vlastní zpracování

Úkolem v rámci otázky číslo devět bylo zjistit, jak důležité je pro respondenty, aby jejich práce byla respektovaná a uznávaná rodinou a přáteli. Více než 50 % procent považuje respektování ideální práce za středně důležité. 27,3 % tento aspekt považuje při volbě práce za velmi důležitý a přibližně 11 % zvolilo odpověď nanejvýš důležité a zároveň shodné procento respondentů volilo, že účta k jejich zaměstnání je pro ně málo důležitá. Na obrázku 4.13 můžeme vidět rozlišení volby důležitosti uznání profese respondenta v závislosti na jeho národnosti.

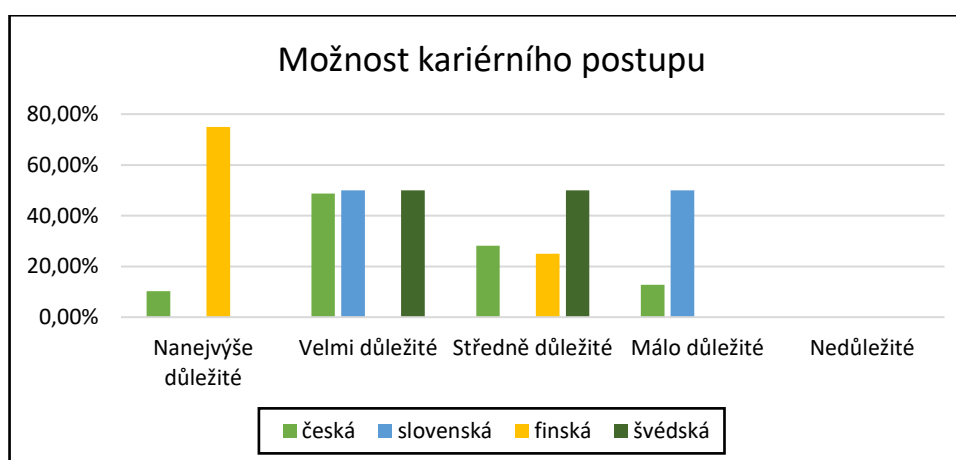
Obr. 4.13 Respektování zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

V následující otázce číslo deset bylo zjišťováno, jak je pro respondenty důležitá možnost postupu, povýšení. Pro více než 47 % je možnost postupu velmi důležitá, 25 % považuje tento aspekt za středně důležitý. Shodných 13,6 % respondentů zvolilo, že je pro ně kariérní růst nanejvýše důležitý, a naopak za málo důležitý. Nikdo z respondentů nezvolil možnost nedůležitý. Přehledněji můžeme tuto otázku vidět znázorněnou na obrázku č.4.14

Obr. 4.14 Možnost kariérního růstu



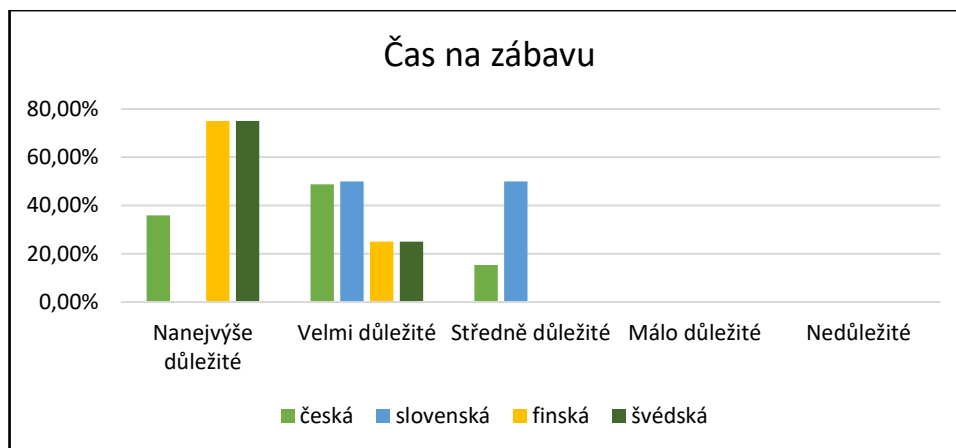
Zdroj: Vlastní zpracování

V následující části dotazníkového šetření byli respondenti požádáni o výběr na škále důležitosti (od nanejvýše důležité po nedůležitě) u aspektů soukromého života.

První otázka této části zjišťovala, jak důležité je pro respondenty, aby měli volný čas pouze na zábavu. Pro více než 45 % je užívání si velmi důležité, s více než 38 % procenty následovala možnost nanejvýše důležité a s necelými 16 % volba středně důležitě. Nikdo

z respondentů, jak můžeme vidět na obrázku 4.15, nezvolil poslední dvě možnosti (málo důležité a nedůležité).

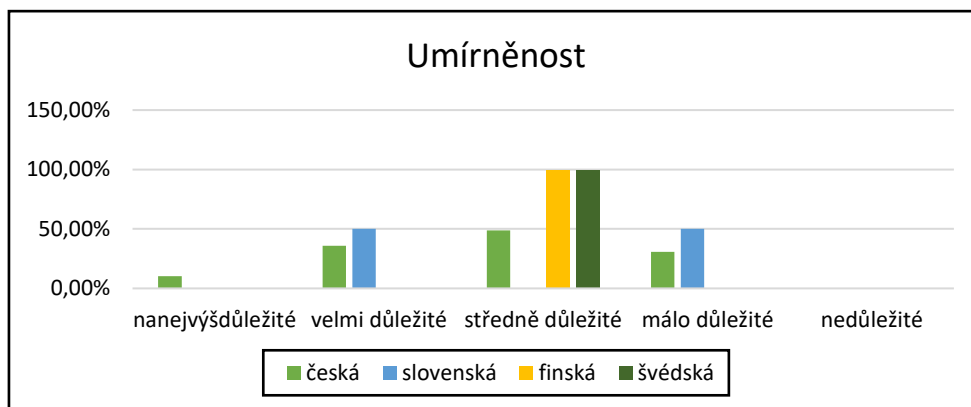
Obr. 4.15 Volný čas pro zábavu



Zdroj: Vlastní zpracování

V následující otázce je respondent tázán, jak moc je pro něj důležitá umírněnost. Více než 47 % zvolilo odpověď středně důležité, přes 31 % vybralo možnost velmi důležité a následovala možnost nanejvýš důležité.

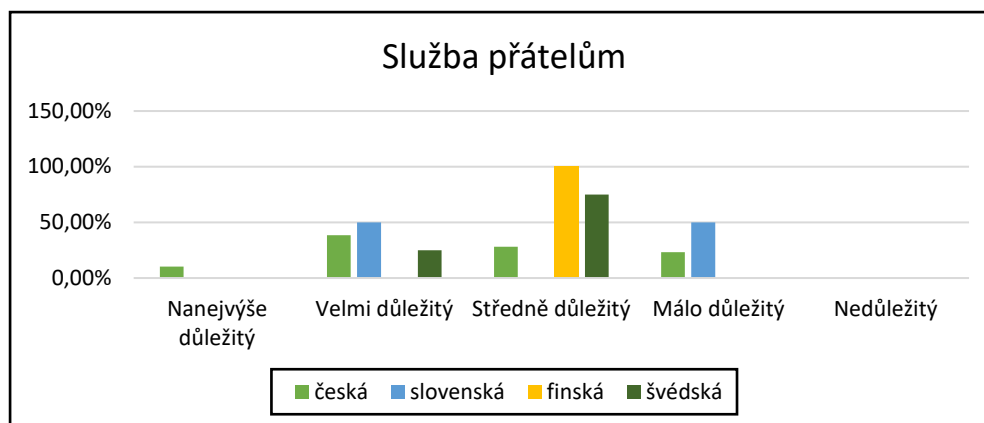
Obr. 4.16 Umírněnost



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve třetí otázce této části byli respondenti požádáni o výběr na škále důležitosti, jak moc je pro ně důležité pomáhat přátelům. Nejvíce respondentů zvolilo možnost velmi důležité, následovala odpověď středně důležité a poté málo důležité. Pouze 9.1 % považuje tento aspekt za nanejvýše důležitý.

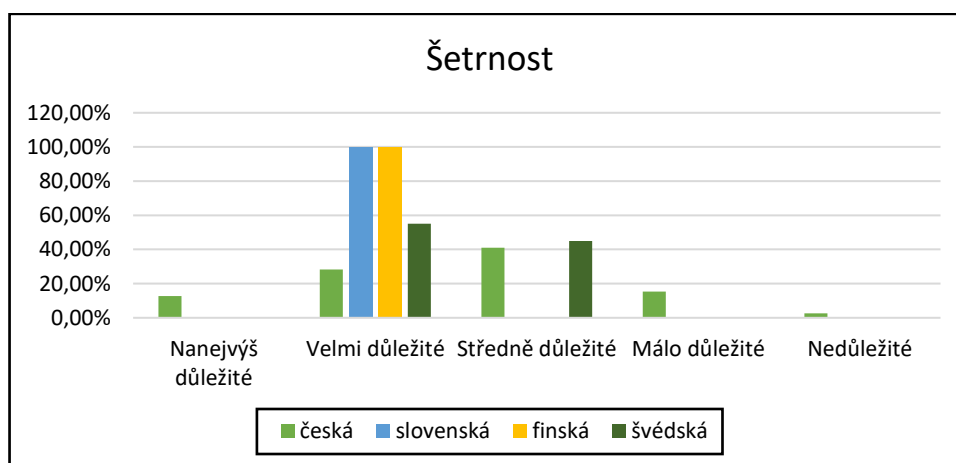
Obr. 4.17 Pomoc přátelům



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci poslední otázky této části bylo zjišťováno, jak je pro respondenty důležitá šetrnost. Více než 36 % respondentů odpovědělo, že šetrnost je středně důležitá, následovala odpověď velmi důležitá s 34 %. Shodných 13,6 % respondentů odpovědělo, že tento aspekt je nanejvýš důležitý, a naopak málo důležitý. 2,3 % procenta dotazovaných považuje šetrnost za nedůležitou.

Obr. 4.18 Šetrnost



Zdroj: Vlastní zpracování

V následující části dotazníkového šetření byli zaměstnanci požádáni, aby zvolili odpověď, která se nejvíce hodí k jejich situaci.

V první byli vyzváni, aby vybrali, jak často se cítí nervózní či cítí nějaké napětí. Nejvíce (více než 61 %), že někdy pociťují napětí či nervozitu, následovalo téměř 23 % dotázaných s odpovědí, že obvykle se cítí nervózní. Pouze 9 % respondentů uvedlo, že se cítí napjatí málokdy a méně 3 % se nejsou nervózní nikdy. Nikdo z dotázaných neuvedl, že se nervózní cítí vždy.

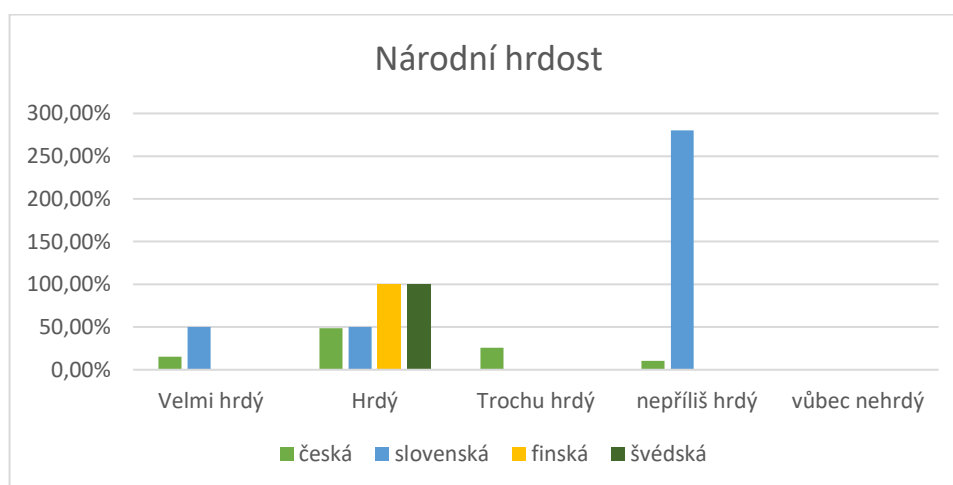
Na tuto otázku navazoval dotaz, zda je respondent šťastnou osobou. Více než 65 % uvedlo, že obvykle ano. Téměř 16 % zvolilo, že jsou šťastní někdy a necelých 14 %, se cítí šťastně málokdy. Naopak téměř 5 % zaměstnanců se cítí šťastně stále.

Ve třetí otázce této části bylo zjišťováno, zda jsou respondenti omezováni okolnostmi nebo jinými lidmi v tom, co by skutečně chtěli udělat. Více než 70 % z nich uvedlo, že někdy se cítí omezováno. Hodných 13,6 % zvolilo odpověď, že obvykle cítí omezení, a naopak stejný počet zvolil, že omezení cítí málokdy. Téměř 3 % respondentů zvolila, že určitá omezení cítí pokaždé.

V následující otázce byli respondenti dotazováni, jak by popsali svůj zdravotní stav. Více než 50 % zvolilo možnost dobrý, téměř 32 % dokonce velmi dobrý a téměř 16 % zhodnotilo svůj stav jako přijatelný.

V páté otázce byl zaměstnanec tázan, zda se jako občan cítí hrdý na svou zemi. V následujícím obrázku je možno vidět rozložení odpovědí dle národnosti tázaného.

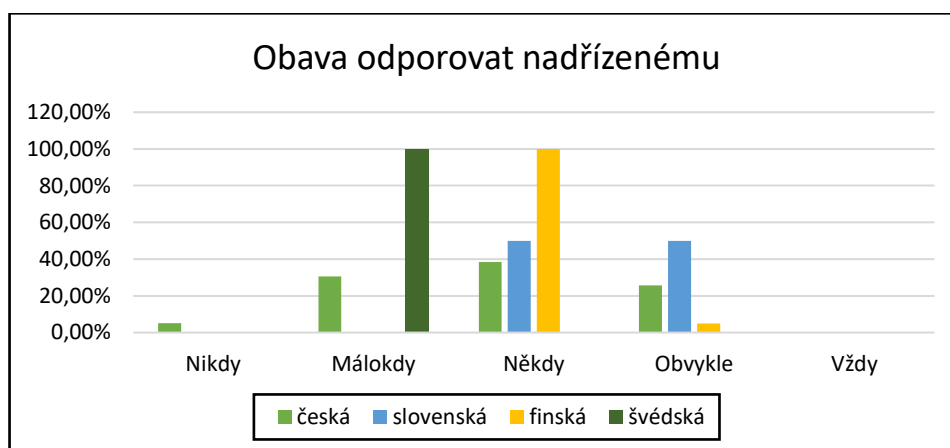
Obr 4.19 Národní hrdost 1



Zdroj: Vlastní zpracování

V poslední otázce této části dotazníku byli respondenti požádáni, aby vybrali, jak často se setkávají s tím, že se podřízení bojí odporovat, nesouhlasit s vedoucím. Následující obrázek tuto situaci znázorňuje graficky.

Obr. 4.19 Nesouhlas s nadřízeným

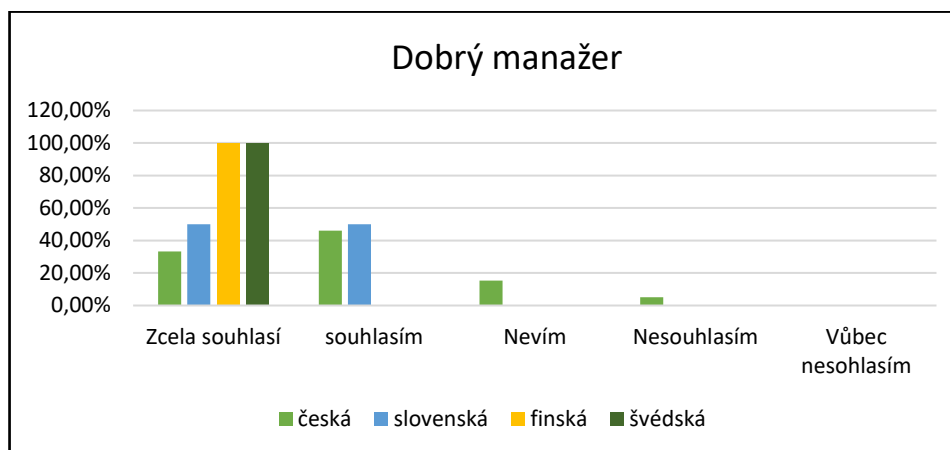


Zdroj: Vlastní zpracování

V následující části dotazníkového šetření byli zaměstnanci požádáni, aby zvolili na hodnotící škále, jak moc souhlasí či nesouhlasí s daným tvrzením.

První tvrzení znělo: Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na každou otázku, kterou podřízený položí. Zvolené odpovědi můžeme přehledně vidět rozdělené podle národnosti dotazovaného v obrázku 4.20.

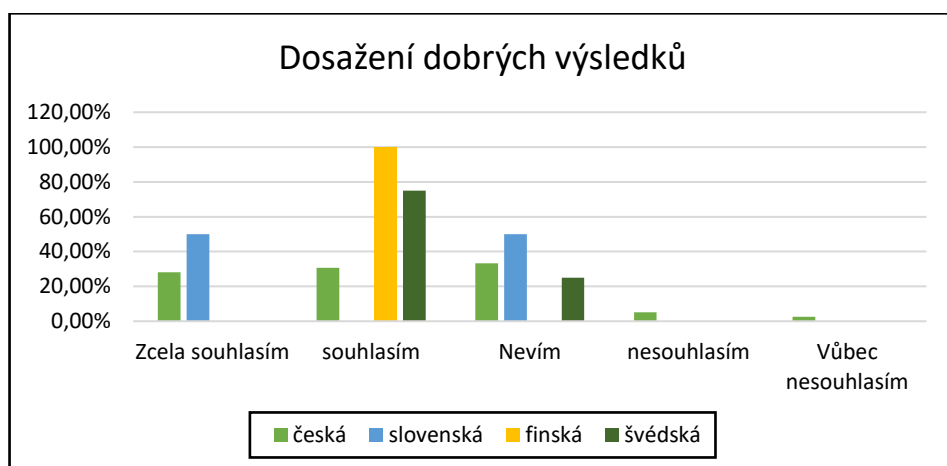
Obr. 4.20 Tvrzení 1



Zdroj: Vlastní zpracování 1

Druhé tvrzení znělo: Vytrvalé úsilí je nejjistější způsob, jak dosáhnout dobrých výsledků. S tímto tvrzením 29,5 % dotazovaných zcela souhlasilo a souhlasilo. Nejvíce respondentů (více než 34 %) zvolilo odpověď, že nejsou rozhodnutí, zda souhlasí či nikoliv.

Obr. 4.21 Tvrzení 2

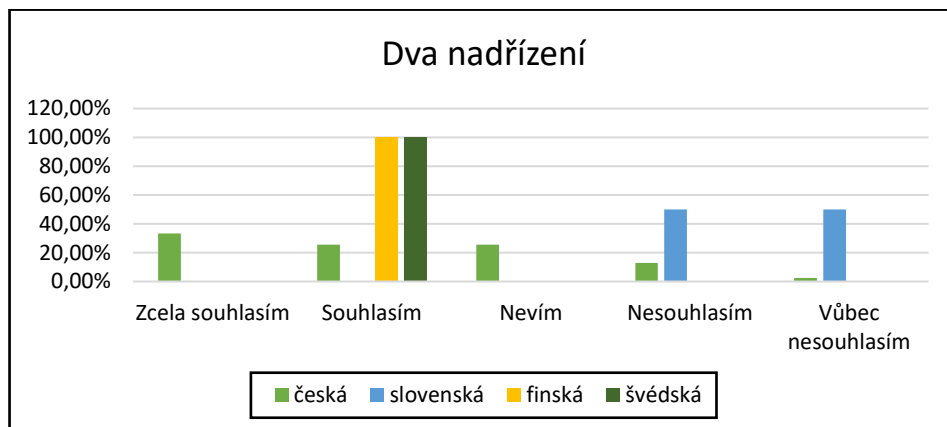


Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tvrzení znělo: Za každou cenu by se mělo vyvarovat organizační struktury, ve které mají někteří podřízení dva vedoucí.

S tímto tvrzením zcela souhlasilo více než 34 %, 25 % respondentů souhlasilo a necelých 23 % uvedlo, že nejsou rozhodnutí. Rozhodnutí respondentů roztržiděná dle jejich národnosti jsou zobrazena v následujícím obrázku 4.22.

Obr. 4.22 Tvrzení 3 I

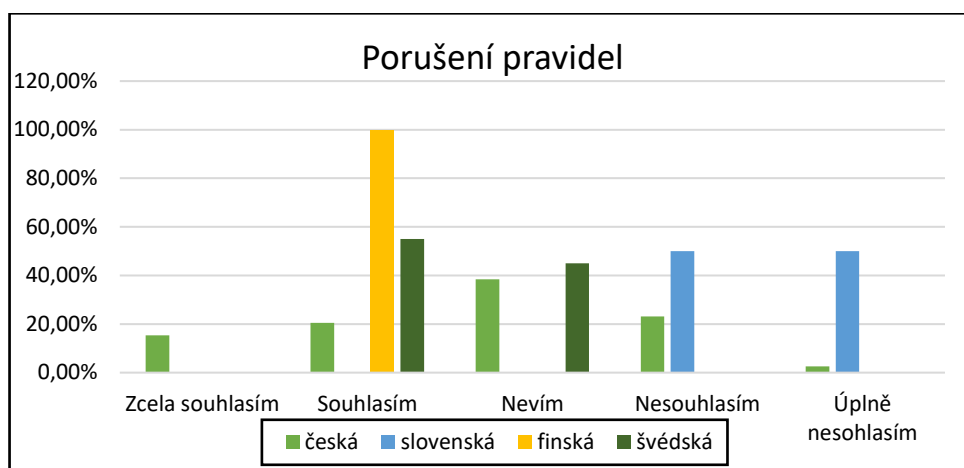


Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední tvrzení znělo: Pravidla společnosti nebo organizace by neměla být porušována, ani když zaměstnanec věří, že porušování pravomocí by bylo v nejlepším zájmu organizace.

Grafické zobrazení odpovědí respondentů můžeme vidět na obrázku 4.23, kde jsou odpovědi roztržiděny podle národnosti respondenta.

Obr. 4.23 Tvrzení 4



Zdroj: Vlastní zpracování

V následující části této kapitoly budou shrnuty výsledky dotazníkového šetření pomocí dimenzí národní kultury, které uvádí Geert Hofstede.

Vzdálenost moci (Power distance, PDI)

Jako první dimenze je uvedena Vzdálenost moci. v kultuře, kde je malá vzdálenost moci, se nadřízený a podřízený pokládají za sobě rovné. Jako kultury s malou vzdáleností moci můžeme dle provedeného průzkumu hodnotit finskou a švédskou kulturu. Naopak slovenská kultura vyšla s vysokým indexem vzdálenosti moci, což znamená, že v této kultuře nadřízený nepotřebuje pro svou funkci disponovat řadou předpisů a norem pro podřízené, jelikož normy jsou nahrazovány jeho osobní autoritou. Česká kultura se svým indexem pohybuje ve střední části, blíže však k nižším hodnotám

V následující tabulce 4.2 vidíme hodnoty této dimenze pro jednotlivé národnosti takové, jaké vyplynuly z dotazníkového šetření. Je zde také uveden rozdíl oproti hodnotám stanoveným.

Tab. 4.2 PDI

	Česká národnost	Slovenská národnost	Finská národnost	Švédská národnost
Hodnoty zaměstnanců	45	85	27	29
Hodnoty od G. Hofstedeho	57	100	33	31
Rozdíl	12	15	-6	-4

Zdroj: Vlastní zpracování

Individualismus versus kolektivismus (Individualism versus collectivism, IDV)

Jak můžeme vyčíst z tabulky 4.3, všechny vedené kultury se pohybují ve středních hodnotách. Výjimku představuje švédská kultura, jejíž index IDV je poměrně vysoký, značí to, že švédská kultura je oproti ostatním více individualistická, tento poměrně velký rozdíl může způsobovat napětí a problémy v komunikaci mez nadřízením z více kolektivistické kultury a podřízenými z individualistické kultury a naopak.

Tab. 4.3 IDV

	Česká národnost	Slovenská národnost	Finská národnost	Švédská národnost
Hodnoty zaměstnanců	47	55	50	77
Hodnoty od G. Hofstedeho	58	63	52	71
Rozdíl	11	-8	-2	-6

Zdroj: Vlastní zpracování

Maskulinita versus Feminita (Masculinity versus Femininity, MAS)

Následující dimenze maskulinita versus feminita, je v uvedených kulturách a zemích také poměrně odlišná. Jak je patrné z následující tabulky 4.4 Index pro českou kulturu se nachází opět ve středové části. U slovenské národnosti je tento index velmi vysoký, a naopak u obou skandinávských zemí je nízký. Tato situace může přinést napětí, jelikož v takto odlišných hodnotách, je v kulturách rozdílný přístup ke způsobu vedení a řízení. U femininních kultur je preferováno sdílení rozhodnutí, konsensus před pouhým příkazem a samostatným rozhodnutím nadřízeného.

Tab. 4.4 MAS

	Česká národnost	Slovenská národnost	Finská národnost	Švédská národnost
Hodnoty zaměstnanců	45	85	27	12
Hodnoty od G. Hofstedeho	57	100	26	5
Rozdíl	12	15	-1	-7

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhýbání se nejistotě (Uncertainty avoidance, UAI)

Jak můžeme porovnat v tabulce 4.5, index vyhýbání se nejistotě se u slovenské a finské kultury pohybuje ve středních hodnotách, u švédské národnosti poměrně nízko a česká kultura má index poměrně vysoký. Tato roztržitost může být příčinou problémů, nejen v pracovním přístupu (například rozdílný přístup k přesnosti a preciznosti. V kulturách s nízkým indexem je preferována volnost a flexibilita, bez přílišného omezení příkazů, a naopak v české kultuře je preferována přesnost, dané hodnoty a dodržování pravidel a zvyklostí).

Tab 4.5 UAI

	Česká národnost	Slovenská národnost	Finská národnost	Švédská národnost
Hodnoty zaměstnanců	72	57	53	26
Hodnoty od G. Hofstedeho	74	51	59	29
Rozdíl	2	-6	6	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Dlouhodobá versus krátkodobá orientace (Long-term versus short-term orientation, LTO)

Tento index a jeho hodnoty ve vybraných zemích můžeme přehledně vidět v tabulce 4.6. Je patrné, že indexy všech kultur se pohybují kolem středu, i když jsou odchýleny na opačné strany škály. U těchto kultur tedy není zcela jasná preference ohledně časové orientace.

Tab. 4.6 LTO

	Česká národnost	Slovenská národnost	Finská národnost	Švédská národnost
Hodnoty zaměstnanců	62	65	53	42
Hodnoty od G. Hofstedeho	70	77	38	53
Rozdíl	8	17	-15	-11

Zdroj: Vlastní zpracování

Požitkářství versus zdrženlivost (Indulgence versus Restraint, IVR)

Naopak u této dimenze vidíme na obrázku 4.7 rozložení indexů jednotlivých kultur po celé délce spektra. Od nejnižšího indexu slovenské, poté české kultury až po vysoké hodnoty u Švédska. U vysoké hodnoty (70) je preference zábavy, důležitost volného času a sklon k optimismu. U nízkých hodnot je tomu naopak (29,35). U středních hodnot nemůžeme jasně určit preference dané kultury.

Tab. 4.7 IVR

	Česká národnost	Slovenská národnost	Finská národnost	Švédská národnost
Hodnoty zaměstnanců	35	29	53	70
Hodnoty od G. Hofstedeho	29	28	57	78
Rozdíl	-6	-1	5	8

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4. Shrnutí získaných výsledků

Výzkumná část práce byla rozdělena do dvou oddílů, kde jsme se věnovali jednotlivým možným vlivům na výkon, vyhodnocení výsledků z dílčích zkoumání bylo komentováno vždy na závěru každé podkapitoly, proto zde nyní pouze shrneme získané poznatky.

První částí průzkumu se skládala z rozhovoru s vedoucím mezinárodního týmu. V této části práce byl představen mezinárodní tým a jeho složení. V rámci polostrukturovaného rozhovoru byl vedoucí dotazován na otázka z předem připravených okruhů. Z rozhovoru vyplynulo, že v mezinárodním tým se nachází problémy v oblasti komunikace a přístupu k úkolům, a také k řešení problémů, což může eskalovat a vyvolat další napětí.

V druhé části bylo předmětem průzkumu dotazníkové šetření, jež se skládalo z několika částí. Obsahovalo, jak identifikační otázky, tak i otázky zaměřené na zjištění kulturních preferencí, tak aby následně mohly být vypočteny jednotlivé indexy pro kulturní dimenze. Otázky byly zpracovány vždy ke vztahu k národnosti respondenta a výsledky byly poté graficky znázorněny. V následující části byli představeny jednotlivé indexy kulturních dimenzí, kde bylo zjištěno, že u daných národností existují poměrně velké rozdíly na škále indexů, což má vliv na spolupráci a výkon těchto mezinárodních týmů.

V následující kapitole budou tedy představeny návrhy a doporučení, jak snížit napětí v mezinárodním týmu, zlepšit mezilidské vztahy v rámci týmu. Pro tyto návrhy bude provedena pouze přibližná kalkulace, jelikož existuje mnoho specifík a proměnných, které neznáme.

5. Návrhy a doporučení

V této kapitole budou představeny návrhy a doporučení na základě předchozích kapitol, především pak průzkumu v rámci společnosti. Tyto doporučení by měly přispět ke zlepšení pochopení a komunikace v rámci mezinárodního týmu, jelikož právě tyto oblasti byly zhodnoceny jako ne zcela úplně optimální.

5.1. Návrhy

Nejprve budou představeny návrhy na vylepšení komunikace a podporu vzájemných vztahů mezi členy týmů pro zaměstnance. Jelikož nejvyšších rozdílů dosáhly indexy slovenské a finské, švédské kultury (česká se pohybovala kolem středových hodnot), budou návrhy zaměřeny na tyto kultury. Jelikož je ale firma založena a postavena na skandinávské kultuře, je pravděpodobné, že zaměstnanci slovenské a české národnosti budou ti, kteří se musí více přizpůsobit. Slovenským zaměstnancům by se mohlo navrhnout, aby při pokládání požadavků pro českou a také finskou stranu, zdůraznili zásadní a klíčové body, u kterých požadují, aby byly dodrženy, avšak nechali českým kolegům prostor pro jejich kreativitu a improvizaci. Dále pak při komunikaci ohledně úkolů a povinností by se mohlo zaměstnancům doporučit k věcné argumentaci přidat také určitou míru vstřícnosti, flexibility a snažit se vytvářet už od samotného začátku příjemnou úroveň mezilidských vztahů. Mohli by se pokusit o rozvíjení vzájemných vztahů prostřednictvím většího osobního poznání, krom korektního a profesionálního chování projevit i osobní sympatie v podobě přátelství a zdvořilosti.

Slovenští pracovníci vnímají čas a dochvilnost významněji než Češi, Finové a Švédí, a proto by bylo dobré doporučit slovenské, ale i české straně, aby vytvářela větší časové rezervy pro vypracování úkolu a tolik nelpěla na přísně stanovených posloupnostech, neboť švédští i finští zaměstnanci jsou zvyklí vykonávat více úkolů najednou, a neplní úkol od úkolu ve stanovené posloupnosti. Bylo by vhodné zamyslet se nad vhodností flexibility práce pro tyto kultury.

Českým, ale především finským a také švédským pracovníkům by se mohlo navrhnout, aby se snažili lépe přijmout normy a pravidla, která jsou zakotvena v standardech práce a snažit se pochopit, že nařízení mají určitý důvod. Dále pak je důležité při jednání se pokusit o pochopení způsobu komunikace, popřípadě zvolit způsob komunikace tak, aby vyhovoval alespoň z části všem. Určitě bude prospěšné se na plánovaná jednání lépe a pečlivě připravovat.

5.2. Doporučení

V rámci této podkapitoly bylo navrženo několik doporučení, které by měli zlepšit spolupráci v rámci týmů a tím i jejich výkonnost. Dále také bylo uvedeno doporučení, která by měla zlepšit komunikaci mezi vedoucím a členy týmu. Ke všem navrženým doporučením byla provedena přibližná a orientační kalkulace.

5.2.1. Teambuilding

Jako první doporučení jsme zvolili teambuilding, jelikož právě tato aktivita pomáhá zlepšit vzájemné vztahy v rámci týmu, které nejsou podle výsledků zkoumání úplně ideální. Právě prostřednictvím teambuildingových aktivit mohou členové týmu nejen zmírnit stres, ale také se vypořádat s napětím v týmu. Tento druh skupinové aktivity pomáhá rozvíjet týmovou spolupráci a koordinaci. Členové tým si zábavným způsobem upevní vzájemné vazby a mohou pracovat na vzájemných vztazích. Další oblastí, na kterou má teambuilding pozitivní vliv, je oblast komunikace, která je dle rozhovoru s vedoucím týmu jednou z nejčastějších příčin napětí v týmu. Teambuildingové aktivity se dají zařadit k neúčinnějším metodám, jak stmelit členy týmu, zvýšit efektivitu jednotlivce i celého týmu. Jelikož zde existují kulturní odlišnosti, je možné teambuilding považovat za příležitost a možnost, jak se více seznámit a poznat odlišnou kulturu i z jiného než pracovního prostředí a vytvořit si tak osobní vztahy na přátelské úrovni.

Pro týmy z této společnosti byly zvoleny dva druhy teambuildingových aktivit. První variantou je teambuilding v únikových hrách. Jelikož tento typ aktivity je možné sjednat přímo i v centru Ostravy, jedná se o časově, a i z pohledu dopravy méně náročnou variantu. Je zde také možnost, aby si každý tým zvolil jinou hru, podle svých preferencí. Obvykle se tyto hry konají až pro 7–8 lidí, což je v tomto případě ideální. Velkou výhodou této aktivity je možnost účasti nezávisle na kulturních odlišnostech, právě ty mohou vést k netradičním postupům a řešením. Dalším pozitivem je, že únikové hry nejenže posilují spolupráci a komunikaci v týmu, která je pro vyřešení hry nezbytná, ale také simulují práci a rozhodování pod časovým tlakem, což jak zmínil vedoucí týmu, je největší stresový faktor pro jeho tým. Jako druhá aktivita byla zvolena sportovní akce v přírodě, jejímž úkolem je přivést členy tým do jiného prostředí. Tím, že budou členové tým spolupracovat v úplně nových podmínkách, tak se mohou poznat i z jiných stránek osobnosti, než je ta pracovní „kancelářská“. Tento typ teambuildingové aktivity je, ale již více časově a dopravně náročný. Zajímavou variantou mohou být například dračí loď, kde je velký důraz na spolupráci a koordinaci v týmu, jakož i na vedení týmu – posádky. Vhodná je, ale téměř jakákoliv sportovní skupinová aktivita.

Tab 5.2 Kalkulace Teambuilding

Úniková hra	1200-2000 Kč/tým/hodina
Sportovní teambuilding	Do 1000 Kč/půlden/osoba
Sportovní teambuilding	1000 -15000Kč/den osoba
Sportovní teambuilding – více denní	4000 -6000 Kč/osoba

Zdroj: Vlastní zpracování 2

5.2.2. Trénink poznání a zvládnutí kulturních odlišností

Druhým doporučením je kulturní trénink, jelikož jak bylo zjištěno vedoucí a ni členové týmu, žádný podobný kurz či školení neabsolvovali. Mnozí z nich nemají jiné než pracovní zkušenosti s odlišnou kulturou a ani je nevyhledávají. Tento typ tréninku, ale může velmi přispět k bezproblémové komunikaci v rámci týmu, může pomoci vedoucímu týmu lépe porozumět členům, jejich možnostem a potřebám, jak ve způsobu komunikace v rámci celého týmu, tak i k přístupu k jednotlivcům. Na běžně dostupných internetových stránkách se nachází nabídka těchto kurzů i s popisem průběhu školení. Během těchto kurzů jsou účastníci seznámeni s rozdílnostmi a kulturními odlišnostmi. Kurzy se snaží o představení mnohdy skrytého a nevědomého vlivu kultury na osobnost a její jednání. Je zde také probírána problematika interkulturní komunikace ať verbální či nonverbální. Tyto kurzy jsou vhodné nejen pro zaměstnance, který pochází z odlišné kultury, než je kultura země, ve které pracuje, ale právě i pro jeho kolegy, členy mezinárodních týmů a jejich vedoucí. Je možné také zvolit možnost školení pro personalisty. Tento personalista se pak může stát školitelem v rámci firmy, osobou, která řeší problémy způsobené interkulturním prostředím, nebo nejlépe se jim snaží předcházet.

Ceny těchto kurzů jsou velmi rozdílné, závisí na délce trvání, počtu osob (zda se kurzu účastní například pouze několik zaměstnanců firmy společně s jinými, nebo zda je kurz veden přímo ve firmě pouze pro její zaměstnance) a také rozsah probrané problematiky. U kurzů na míru závisí na požadavcích dané firmy, uvedený kurz je v základním balíčku.

Tab. 5.1 kalkulace kurzu

Jednodenní kurz	Od 1990/osoba
Kurz firmě na míru	Od 15 000/skupina
Vícedenní kurz (3 dny)	Od 6 700/osoba

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.3. Vyslání zaměstnance do zahraničí

Posledním návrhem vyslání zaměstnance do zahraničí (rotace v rámci jednotlivých poboček, stáž). Jelikož se jedná o finančně poměrně náročnou akci (z důvodu nedostupnosti dat a potřebných údajů není vytvořena kalkulace – velice individuální) jednalo by se v tomto návrhu především o vedoucí mezinárodních týmů (v případě delšího pobytu v zahraničí), v případě kratších časových úseků vyslání by se mohlo jednat například o skupinové výjezdy členů týmu.

Tyto zahraniční rotace již probíhají, ale pouze ze strany zahraničních zaměstnanců (manažerů), kteří v rámci rotace navštíví pobočky v různých zemích. Neděje se tak, ale u českých zaměstnanců. Bylo by vhodné doporučit tuto zkušenost například vedoucím mezinárodních týmů.

6. Závěr

Téma diplomové práce se zabývalo vlivem kulturních odlišností na výkonnost mezinárodních týmů. Pro zpracovávání praktické části byla zvolena mezinárodní firma, na jejíž multikulturní prostředí a mezinárodní tým byla aplikační část práce zaměřena. Tato firma, v rámci, které byl průzkum prováděn, se zabývájící se papírenstvím, obaly, ekologickými produkty, bio materiály a dřevěnými výrobky.

Důvodem pro volbu tématu byla především stále se rozšiřující kulturní rozmanitost v pracovním prostředí, z důvodu pronikání firem na zahraniční trhy, vznikání nadnárodních organizací. V těchto společnostech, pak pracují nejen zaměstnanci ze zakládající země, nebo naopak zaměstnanci ze země, kam byla přesunuta např. výrobní část firmy, ale dochází k vytváření mezinárodních týmů. Členové takových to týmů pracují buď z jedné lokality nebo v rámci virtuálního týmu, který umožňuje, aby jeho členové byly téměř kdekoli na světě. V mezinárodních týmech může poté docházet k napětí, které je způsobeno rozmanitostí národností a kulturního zázemí jeho členů, což má záporný vliv na výkonnost a efektivitu týmu. Naopak při znalosti a respektování jednotlivých kultur a jejich specifik je možné, využít jedinečné možnosti, které nám multikulturní tým nabízí a v dnešním vysoce konkurenčním prostředím právě rozmanitost může stát konkurenční výhodou firmy.

Diplomová práce byla rozdělena do šesti kapitol. První polovina této práce se věnuje teoretickým východiskům a pro její vypracování byly informace čerpány z několika literárních zdrojů. Druhá praktická část práce je zaměřena na aplikaci teoretických znalostí v rámci vybrané firmy.

V teoretické části byla nejprve uvedena charakteristika kultury, národní kultury a jejích dimenzí. V této části práce byli představeni významní autoři, kteří se zabývali studiem a výzkumem národních kultur a jejich odlišností zabývali. Jako první byl představen Geert Hofstede, a právě jeho práce byla představena nejpodrobněji, jelikož právě na ní se zakládala a vycházela z ní praktická část této práce. Byly také představeni ostatní autoři (F. Trompenaarse, projekt GLOBE). V druhé podkapitole teoretické části byla uvedena charakteristika týmu a jeho náležitostí, především zaměřená na specifika mezinárodního týmu a komunikaci. Na závěr teoretické části byla vedena charakteristika virtuálního týmu, jelikož právě virtuální tým se vyskytuje ve vybrané společnosti.

Praktická část práce diplomové práce se skládá ze tří kapitol. První z těchto kapitol byla zaměřena na charakteristiku vybrané společnosti, její historii a vývoj, působení ve světě, a především v České republice. V rámci této kapitoly bylo také představeno SDC centrum v Ostravě, s jehož zaměstnanci byla vedena spolupráce v následující části diplomové práce. Další kapitola praktické části byla zaměřena na průzkum kulturních odlišností a jejich vlivu na výkonnost mezinárodního týmu. V první části této kapitoly byla popsána metodologie jednotlivé výzkumné metody. Následovala jejich aplikace v dané firmě. V rámci průzkumu bylo využito polostrukturovaného rozhovoru, který byl veden s vedoucím mezinárodního virtuálního týmu. Dále byla v této firmě použita metoda dotazníku. Tento dotazník vypracovaný v rámci Modelu VSM 2013, se zabýval kulturními odlišnostmi. V rámci dotazníku odpovídali zaměstnanci společnosti, jakožto členové mezinárodních týmů. V následující oddílu pak byli na základě dotazníku vypočítány indexy pro jednotlivé kulturní dimenze. Tyto hodnoty byly porovnány s hodnotami získanými při výzkumu Geert Hofstedeho a zhodnoceny. Na základě výsledků průzkumu ve vybrané společnosti byla představeny návrhy a doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení vztahů a komunikace v rámci týmů a tím se podílet na zvýšení výkonnosti nejen jednotlivců, ale i tým jako celku.

Seznam použitých zdrojů

Literární publikace:

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13. vyd. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014. 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1
- [2] ADAIR, John. *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-70-5.
- [3] BELBIN, Meredith. R. *Management Teams*. 3rd ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. ISBN 978-1-85617-807-5.
- [4] BLÁHA, Jiří a kolektiv. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0
- [5] NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.
- [6] CHHOKAR, J. S., HOUSE, R. J. 2007. *Culture and leadership, across the world: the GLOBE*
- [7] HOFSTEDE, Geert. 2005. *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed. Thousand Oaks : Sage
- [8] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. 2007. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Překlad: Kolman, L. Praha: Linde, 2007. 436 s. ISBN 0-07-143959-5.
- [9] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.
- [10] JENÍČEK, Vladimír. *Globalizace světového hospodářství*. V Praze: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-787-1.

- [11] JOYNT, Pat a Malcolm WARNER, ed. *Managing across cultures: issues and perspectives*. London: International Thomson Business Press, 1996. ISBN 1-86152-350-5.
- [12] KETS DE VRIES, Manfred F. R. a Elizabeth FLORENT-TREACY. *Noví globální lídři: Richard Branson, Percy Barnevik, David Simon*. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-044-9.
- [13] LARSSON, R., RISBERG, A. 1998. Cultural awareness and national versus corporate barriers to acculturation. In Gertsen, Soderberg, and Torp (ed.), *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*. Berlin: De Gruyter. s. 39-56.
- [14] MEAD, R., ANDREWS, T. 2009. *International Management: Culture and Beyond*. Fourth Edition. Chichester: Wiley, 2009. 469 s. ISBN 978-140-517399-5
- [15] ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.
- [16] STEERS, Richard M., Luciara NARDON a Carlos SÁNCHEZ-RUNDE. *Management across cultures: developing global competencies*. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2013. ISBN 978-1-107-03012-1.
- [17] ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.
- [18] ŠRONĚK, I. 2001. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0012-3.
- [19] TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C. 1998. *Riding the Waves of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business*. 2nd ed. London: Nicholas Brealey Publishing, 1998.

- [20] ŽUFAN, Jan, Jan HÁN a Monika KLÍMOVÁ. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-328-9.

Internetové zdroje

- [21] COUNTRY COMPARISON: Czech Republic, [online]. 2013 [cit. 2018-04-26].
Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic/>
- [22] COUNTRY COMPARISON: Slovakia, [online]. 2013 [cit. 2018-06-20]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/slovakia/>
- [23] COUNTRY COMPARISON: Sweden, [online]. 2013 [cit. 2018-06-20]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/sweden/>
- [24] COUNTRY COMPARISON: Finland, [online]. 2013 [cit. 2018-06-20]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/finland/>
- [25] STORAENSO, [online]. 2018 [cit. 2018-06-14].

Seznam zkratek

PDI - Vzdálenost moci

IDV – Individualismus versus kolektivismu

MAS – Maskulinita versus feminita

UAI – Vyhýbání se nejistotě

LTO – Dlouhodobá versus krátkodobá orientace

SDCC – Software Development Competence Center

GLOBE – Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Program

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
Bc. Michaela Bucharová

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Rozhovorové otázky

Příloha č. 2 – Dotazník VSM 2013 zpracovaný dle Hofstedeho

Příloha č. 3 – Historie firmy

Příloha č. 1: rozhovorové otázky

O1: Jakými cizími jazyky mluvíte a jakým jazykem komunikujete s členy týmu?

O2: Jaké zkušenosti máte s jinými kulturami mimo pracovní prostředí? (Např. Studium/práce v zahraničí)

O3: Do jaké je podle vás důležité, aby členové vašeho týmu udržovali dobré vztahy s ostatními v týmu? I na úkor splnění daného úkolu?

O4: Do jaké míry se členové týmu účastní rozhodování v týmu a do jaké míry se tým přísně řídí pokyny?

O5: Považujete úspěchy týmu stejně jako hodnotné, jako vlastní úspěch?

O6: Myslíte si, že obtížné úkoly se řeší s menším stresem v týmu než jednotlivě?

O7: Lidé, z jakých zemí spolupracují v rámci vašeho týmu, v rámci společnosti v Ostravě?

O8: Myslíte si, že jsou mezi lidmi z těchto zemí kulturní rozdíly? Do jaké míry jste zažil takové rozdíly v jednání s členy týmů z těchto různých zemí?

O9: Setkal jste se se situací, kdy rozdílná národnost, kultura člena (členů) týmu způsobila napětí ve fungování týmu? Jak se tato situace řešila?

O10: V jaké oblasti (komunikace, spolupráce nebo vedení) byste řekl, že kulturní rozdíly způsobují většinu problémů? Máte nějaký příklad takovéto situace?

O11: Jaký druh dalšího vzdělávání jste získal pro vedení mezinárodního týmu, abyste správně zvládl kulturní rozdíly? (kurzy/praxe v rámci společnosti, samostatně?)

Příloha č. 2 Dotazník VSM 2013 zpracováno dle Hofstedeho

Dear Sir or Madam,

As part of my research for the final thesis at VŠB -TUO I am conducting a survey that investigates values in a job and private life related to culture (based on Hofstede research). I would be grateful if you could answer the following questions. Any information obtained in connection with this study that can be identified with you will remain confidential. Please follow the Instructions at the beginning of each part of this questionnaire.

Thank you for your willingness and cooperation,
Michaela Bucharová

***Povinné pole**

Please choose how important is each of the following to you in your job life.

Please choose the most fitting answer for every question:

- 1 - of utmost importance
- 2 - very important
- 3 - of moderate importance
- 4 - of little importance
- 5 - of very little or no importance

1. Q1: In choosing an ideal job, how important would it be to you to have sufficient time for your personal or home life? *

Please think of an ideal job, disregarding your present job
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
of utmost importance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	of very little or no importance

2. Q2: In choosing an ideal job, how important would it be to you to have a boss (direct superior) you can respect? *

Please think of an ideal job, disregarding your present job
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
of utmost importance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	of very little or no importance

3. Q3: In choosing an ideal job, how important would it be to you to get recognition for good performance? *

Please think of an ideal job, disregarding your present job
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
of utmost importance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	of very little or no importance

4. Q4: In choosing an ideal job, how important would it be to you to have security of employment? *

Please think of an ideal job, disregarding your present job
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
of utmost importance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	of very little or no importance

5. Q5: In choosing an ideal job, how important would it be to you to have pleasant people to work with? *

Please think of an ideal job, disregarding your present job
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
of utmost importance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	of very little or no importance

6. Q6: In choosing an ideal job, how important would it be to you to do work that is interesting? *

Please think of an ideal job, disregarding your present job
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
of utmost importance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	of very little or no importance

7. Q7: In choosing an ideal job, how important would it be to you to be consulted by your boss in decisions involving your work? *

Please think of an ideal job, disregarding your present job
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
of utmost importance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	of very little or no importance

8. Q8: In choosing an ideal job, how important would it be to you to live in a desirable area? *

Please think of an ideal job, disregarding your present job
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
of utmost importance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	of very little or no importance

9. Q9: In choosing an ideal job, how important would it be to you to have a job respected by your family and friends? *

Please think of an ideal job, disregarding your present job
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
of utmost importance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	of very little or no importance

10. **Q10: In choosing an ideal job, how important would it be to you to have chances for promotion? ***

Please think of an ideal job, disregarding your present job

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
of utmost importance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	of very little or no importance

Please choose how important is each of the following to you in your private life

Please choose the most fitting answer for every question:

- 1 - of utmost importance
- 2 - very important
- 3 - of moderate importance
- 4 - of little importance
- 5 - of very little or no importance

11. **Q11: Please choose how important is each of the following to you in your private life: keeping time free for fun. ***

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
of utmost importance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	of very little or no importance

12. **Q12: Please choose how important is each of the following to you in your private life: moderation: having few desires, ***

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
of utmost importance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	of very little or no importance

13. **Q13: Please choose how important is each of the following to you in your private life: doing a service to a friend. ***

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
of utmost importance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	of very little or no importance

14. **Q14: Please choose how important is each of the following to you in your private life: thrift (not spending more than needed). ***

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
of utmost importance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	of very little or no importance

15. Q15: How often do you feel nervous or tense? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ always
- ☐ usually
- ☐ sometimes
- ☐ seldom
- ☐ never

16. Q16: Are you a happy person? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ always
- ☐ usually
- ☐ sometimes
- ☐ seldom
- ☐ never

17. Q17: Do other people or circumstances ever prevent you from doing what you really want to? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ yes, always
- ☐ yes, usually
- ☐ sometimes
- ☐ no, seldom
- ☐ no, never

18. Q18: All in all, how would you describe your state of health these days? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ very good
- ☐ good
- ☐ fair
- ☐ poor
- ☐ very poor

19. Q19: How proud are you to be a citizen of your country? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ very proud
- ☐ fairly proud
- ☐ somewhat proud
- ☐ not very proud
- ☐ not proud at all

20. **Q20: How often, in your experience, are subordinates afraid to contradict their boss ***

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ never
☐ seldom
☐ Sometimes
☐ usually
☐ Always

Please choose to what extent do you agree or disagree with each of the following statements

- 1- strongly agree
2- agree
3- undecided
4- disagree
5- strongly disagree

21. **Q21: One can be a good manager without having a precise answer to every question that a subordinate may raise about his or her work, ***

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
strongly agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	strongly disagree

22. **Q22: Persistent efforts are the surest way to results, ***

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
strongly agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	strongly disagree

23. **Q23: An organization structure in which certain subordinates have two bosses should be avoided at all cost, ***

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
strongly agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	strongly disagree

24. **Q24: A company's or organization's rules should not be broken - not even when the employee thinks breaking the rule would be in the organization's best intereststrongly agree. ***

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
strongly agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	strongly disagree

Please fill in some information about yourself (for statistical purposes)

25. Q25: Are you male or female? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Female
☐ Male

26. Q26: How old are you? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Under 20
☐ 20 - 29
☐ 30 - 39
☐ 40 - 49
☐ 50 - 59
☐ 60 or over

27. Q27: How many years of formal school education (or their equivalent) did you complete (starting with primary school)? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ 10 years or less
☐ 11 years
☐ 12 years
☐ 13 years
☐ 14 years
☐ 15 years
☐ 16 years
☐ 17 years
☐ 18 years or over

28. Q28: How long have you worked for the company? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ under 1 year
☐ 1 - 3 years
☐ 3 - 5 years
☐ 5 years and more

29. Q29: What is your nationality? *



Příloha č. 3 Historie Firmy

